CLASSIC DRUCKER

"NGƯỜI PHÁT MINH RA NGÀNH QUẢN TRỊ" – *BusinessWeek*

NHỮNG NGUYÊN LÝ QUẢN TRỊ BẤT BIẾN MỌI THỜI ĐẠI

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

First News

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

LỜI GIỚI THIỆU

40 năm trước, chỉ một số ít người nói về tầm quan trọng của quản trị và tất cả đều bị cho là điên rồ, Peter Drucker phát biểu vào mùa xuân năm 2005 trước các khán thính giả đang tập trung để tôn vinh giải thưởng McKinsey dành cho ông, giải thưởng được trao cho các tác giả có bài báo hay nhất trong năm đăng trên tờ Harvard Business Review. Đây là lần thứ bảy ông nhận được vinh dự này, lần này với bài báo "Điều gì làm nên một nhà quản trị hiệu quả". Chưa ai từng giành được nhiều giải McKinsey đến thế.

Ông có nói quá đôi chút, nhưng 40 năm hay 50 năm không thành vấn đề, vì phát biểu này hoàn toàn đúng đắn. Nửa thế kỷ trước, quản trị hầu như chỉ được hiểu như một khái niệm và thực tế không được xem là một ngành khoa học chính thức. Từ "quản trị" xuất hiện đây đó trong quyển sách kinh điển The Organization Man của William H. Whyte năm 1956, nhưng hầu hết được dùng dưới dạng tính từ như trong cách dùng "nhà quản trị cấp trung" ("the average management man"), "chính sách quản trị" ("management policy") hay dạng danh từ chung đồng nghĩa với từ "các ông chủ"(*) ("the management said"). Từ này hầu như chưa chuyển tải được ý nghĩa của một ngành chuyên môn hay một khái niệm trọn vẹn. Quản trị được hiểu như ngày nay chính là nhờ công lao to lớn của Peter Drucker. Phần đóng góp quan trọng của tờ Harvard Business Review – đề cao việc thực hành quản trị và tăng cường sức ảnh hưởng của nó đối với một thế giới đang biến động – có lẽ đã không thực hiện được nếu không có những nghiên cứu của ông. Không ai có những cống hiến lớn hơn ông trong sứ mạng này. Hơn nửa thế kỷ qua, ông đã dành cho Harvard Business Review những ý tưởng lớn nhất với tổng cộng 38 bài báo, trong đó có 15 bài tiêu biểu nhất được tập hợp trong cuốn sách này.

(*) Bosses: Các ông chủ.

Chúng ta sẽ trở lại với những giá trị mang tính lịch sử mà các công

trình nghiên cứu của Peter Drucker mang lại, nhưng trước hết tôi muốn bàn về tầm quan trọng của chúng. Drucker không chỉ khai phá những chân trời mới của lĩnh vực tri thức: ươm mầm cho những ý tưởng cốt lõi về quản trị để ngày nay chúng ta được hưởng những thành quả mà chúng mang lại. Mỗi năm, các nhà quản lý lại khám phá ra những sự tương đồng và chính xác đến kinh ngạc trong những bài báo và những cuốn sách ông đã viết ngay cả trước khi họ, thậm chí là cha mẹ họ, ra đời. "Không có gì vô ích hơn việc cố công thực hiện hiệu quả những điều lẽ ra chẳng nên làm". Câu nói đó được viết năm 1963 – cách đây cả hai thế hệ – nhưng tôi đoan chắc rằng, chỉ một vài ngày trước đây thôi, ở đâu đó trên thế giới này có một nhà quản lý trẻ đã dùng viết dạ quang để đánh dấu nó.

Tại sao lại như vậy? Nghiên cứu của Drucker có điều gì đặc biệt mà lại thu hút giới quản trị đến thế? Tại sao ông có thể nắm bắt vấn đề chính xác hơn bất kỳ ai khác? Tại sao những công trình nghiên cứu đó vẫn còn nguyên giá trị cho đến ngày nay? Tại sao ông lại có được những ý tưởng sáng suốt đến thế? Ví dụ, ý tưởng dành cho các nhà quản lý công nghệ mà ông truyền lại cho họ khi ông đã ở vào tuổi 95, ngay trước khi ông mất (2005)? Điều đầu tiên độc giả nhận thấy ở ông là khả năng tìm được những câu hay cụm từ có thể gói gọn được một vấn đề hoặc mô tả một cách hoàn hảo điều mà các nhà quản lý nên làm: "Tôi chưa bao giờ gặp một nhà quản lý nào làm việc hiệu quả khi giải quyết hai việc cùng lúc". "Thách thức lớn nhất mà những nhà quản lý tại các nước phát triển đang gặp phải là làm sao nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực và tri thức". Những phát biểu của Drucker xuất sắc đến mức người ta đã làm hẳn một tuyển tập(*) gồm 366 trích đoạn để mỗi ngày các nhà quản lý có thể thưởng thức từng "ngụm" tri thức của ông bên tách cà phê sáng của họ.

(*) "The Daily Drucker: 366 Days of Insight and Motivation for Getting the Right Things Done" – Peter F. Drucker (2004).

Tuy nhiên tài năng đặc biệt đó không thể giải thích cho sự bền vững của các công trình nghiên cứu to lớn mà Drucker đã thực hiện. Trên trang Amazon.com, người ta đã tạo ra một danh sách gọi là "những kiệt tác của Peter Drucker" với 25 đầu sách mang tên ông. Bậc thầy về quản trị này đã thể hiện trong các tác phẩm để đời của ông ba tài năng thiên phú của mình.

Thứ nhất là khả năng đưa ra những câu hỏi đúng. Có một điều không thể tránh khỏi là các nhà quản trị - bị rối mù bởi hàng đống dữ liệu và những việc chi phối sự chú ý, bị hối thúc đưa ra những

quyết định quan trọng với những thông tin không đầy đủ - thường phải xoay xở rất chật vật để xác định điều gì là cần thiết, điều gì không. Những sự cố cấp bách nhỏ nhặt thường làm lu mờ những thông tin quan trọng. Ta không thể thấy cả cánh rừng khi chỉ chăm chăm nhìn vài cái cây. Những ai đã từng lạc trong cánh rừng đó sẽ nhận ra sự sáng suốt là phẩm chất đặc trưng trong lối suy nghĩ của Drucker. Không phải ngẫu nhiên mà từ "hiệu quả" ("effective") có mặt trong tiêu đề của 3 trong số 15 bài báo trong cuốn sách này. Một chủ đề nhất quán trong các bài viết của ông là các nhà quản lý cần quan tâm nhiều hơn vào tính hiệu quả và bớt lo lắng về năng suất để giúp họ tập trung vào các vấn đề tổng thể nhằm tạo ra sự thay đổi bên trong tổ chức. Khả năng đặt câu hỏi đúng thiên bẩm giúp các tác phẩm của Drucker trở nên vô cùng thực tế và gần gũi.

Tài năng thứ hai của ông là khả năng nhìn thấy các tổ chức như một tổng thể. Drucker không chỉ nhìn nhận vấn đề chi tiết và sắc bén hơn người khác – vốn giúp ông đưa ra những câu hỏi chính xác – mà ông còn có khả năng nhìn nhận vấn đề một cách bao quát. Lấy ví dụ về bài báo "Học thuyết kinh doanh", một nghiên cứu về những vấn đề làm điêu đứng cả IBM và General Motors (GM) ở thời điểm bài báo ra đời vào năm 1994 và vẫn còn ám ảnh GM cho đến bây giờ. Khi đó, các tờ báo về kinh doanh đăng đầy những câu chuyện về hai đế chế hùng mạnh tưởng chừng bất khả chiến bại này. Các tác giả thường đào sâu, cố gắng tìm ra gốc rễ của vấn đề hay cố gắng khắc phục những thiếu sót. Họ thường ám chỉ rằng xét về bản chất chỉ có một vấn đề - đó có thể là sự yếu kém trong năng lực lãnh đạo hay sự tham lam của hiệp hội hoặc các chính sách dành sự tập trung chủ yếu vào tài chính mà ít chú trọng đến sự sáng tạo và năng suất. Hầu hết chúng ta đều làm vậy khi phân tích một vấn đề. Chúng ta tìm kiếm các vấn đề đơn lẻ, như Androcles trong "Androcles and the Lion", người rút cái dằm bé tẹo nhưng là nguyên nhân gây đau đớn cho chú sư tử. Tuy nhiên, Drucker cũng phân tích đến từng chi tiết nhỏ của vấn đề với một sự chính xác cao độ. Ông đã chỉ ra rằng, mọi "triệu chứng" ở IBM và GM là những dấu hiệu cho thấy các học thuyết và giả định mà họ dùng làm nền tảng để vận hành bộ máy thành công trong nhiều năm qua không còn áp dụng được nữa – vấn đề này gây tác động lên tổ chức một cách tổng thể, chứ không phải là vấn đề phát sinh ở một bộ phận và lây lan sang các bộ phận khác. Tầm nhìn rộng là lý do tại sao bài viết của Drucker vẫn giữ được tính thực tiễn – không chỉ đối với GM, mà đối với mọi nhà quản trị ngày nay - trong khi rất nhiều bài báo của các nhà phân tích khác vào thời đó trở thành những tư liệu của quá khứ.

Drucker còn nhìn thấy các tổ chức như một tổng thể ở một khía cạnh khác: Các khung tham chiếu trong những bài viết của ông không chỉ bao gồm các tổ chức trong nền kinh tế hiện tại mà bao gồm toàn bộ các hình thái tổ chức khác trong dòng chảy lịch sử. Có một bài báo viết về những thông tin mà các nhà quản trị cần có đã phân tích những thành công cũng như thất bại trong kinh doanh từ những năm 1920, 1930 và 1950, tất cả đều dẫn đến một nguyên nhân: các nhà quản lý chỉ thu được những thông tin sai lệch hoặc không phù hợp. Khi ông đưa ra những bài học từ quá khứ hay từ những tổ chức phi lợi nhuận, các nguyên nhân không hề có vẻ thiếu đồng bộ hay bị gượng ép: luôn có những hiện tượng chung với các tổ chức xét trên phương diện tổng thể - và không ai có khả năng mô tả chúng một cách tài tình hơn Drucker. Đây là một trong những lý do các công trình nghiên cứu của ông vẫn được áp dụng một cách rộng rãi cho đến ngày nay.

Tài năng thứ ba của ông là khả năng suy luận bằng phương pháp suy diễn và quy nạp một cách cân bằng. Ông có thể đưa ra một lý thuyết mới hay một học thuyết dựa trên một tập hợp dữ liệu. Ngược lại, khi đối diện với một vấn đề cụ thể, ông có thể tìm ra một lý thuyết đúng để áp dụng và giải quyết nó. Ông làm tốt cả hai việc này. Đó có thể là kết quả của phương pháp giáo dục đặc biệt về quản lý mà ông nhận được. Nói như Ishmael, người kể chuyện trong tác phẩm Moby-Dick của Herman Melville: "Cánh buồm của tôi là Đại học Yale và Harvard". General Motors chính là thành quả mà Drucker có được sau khi đến Harvard và Wharton. Đầu năm 1943, nhận lời mời của Donaldson Brown, Phó Chủ tịch Tập đoàn GM, Drucker đã dành hai năm thâm nhập sâu vào ngành sản xuất ô tô, theo sau Alfred P. Sloan, huyền thoại của các đại lý và nhà máy, đến thăm các nhà cung cấp hay dự những cuộc họp quan trọng với các nhà quản lý. Giống như một số ít các bậc thầy về quản trị khác – như Frederick W. Taylor và Taichi Ono – Drucker học kinh doanh từ bên trong. Các tác phẩm của ông rất bài bản và trau chuốt, nhưng quan trọng hơn hết chúng là tinh hoa của những kiến thức thực tiễn và mang tính tiên phong. Ông là một chuyên gia có các nghiên cứu không hề mang tính bàn giấy, một học giả không biết kiên nhẫn trước những lý thuyết phi thực tế hay chưa được kiểm chứng. Sự kết hợp này làm cho các nghiên cứu của ông sống mãi với thời gian.

Peter F. Drucker sinh năm 1909 tại Vienna, Áo. Ở tuổi 41, ông mới được tờ Harvard Business Review đăng bài viết đầu tiên. Bài báo có nhan đề: "Ban quản trị cần phải biết cách quản lý!". Năm năm

sau Chiến tranh Thế giới II, trong khi ký ức về cuộc Đại Suy thoái vẫn còn tươi mới, công đoàn ở Mỹ đang hoạt động mạnh, rất nhiều người cho rằng chủ nghĩa tư bản cùng với những nhà quản lý đại diện cho nó đang phục vụ một số ít những kẻ giàu có và có lẽ dựa vào chính sự bóc lột số đông người lao động, thì Drucker lại cho rằng: "Rõ ràng không thể kết tội một bộ phận người dân Mỹ cũng như cả xã hội khi quản trị chính là một chức năng cơ bản trong nền kinh tế công nghiệp". Bài báo rõ ràng là lời thách thức đối với các nhà quản lý phải định nghĩa nghề nghiệp của mình, không phải gắn liền với đặc quyền mà gắn liền với trách nhiệm của họ, phải chấp nhận gánh nặng của người lãnh đạo chứ không nhận sự bao biện của quyền lực. Tại thời điểm đó, lời thách thức này có vẻ quá cao ngạo – thậm chí là "điên rồ". Dù vậy, cho đến nay đó vẫn là một thách thức đối với các nhà quản lý. Họ vẫn cần được nhắc nhở rằng, công việc của họ là làm những gì đúng đắn cho doanh nghiệp chứ không chỉ cho cổ đông, và dĩ nhiên không chỉ cho chính bản thân họ. Nhà quản lý cần phải nghĩ đến nhân viên của mình: "Họ không chỉ là nhân viên, mà họ còn là những con người". Các nhà quản trị phải quản lý. Nhiệm vụ đó rõ ràng không đơn giản, nhưng không đáng lo ngại nhờ vào sự rõ ràng, tầm nhìn bao quát và sự khôn ngoan mang tính thực tiễn cao của bậc thầy về quản trị Peter Drucker.

1
QUẢN LÝ BẢN THÂN

Chúng ta đang sống trong một thời đại với nhiều cơ hội lớn chưa từng có: Nếu bạn có khát vọng và đủ thông minh, bạn có thể vươn đến mọi đỉnh cao nghề nghiệp mà bạn chọn, bất kể bạn bắt đầu từ đâu.

Tuy nhiên, đi liền với cơ hội là trách nhiệm. Các công ty ngày nay không quản lý sự nghiệp của nhân viên nữa mà nhân viên phải trở thành người quản lý chính mình một cách hiệu quả. Việc tạo ra vị thế cá nhân, nhận biết khi nào nên chuyển hướng nghề nghiệp và luôn làm việc hiệu quả trong suốt độ tuổi lao động 50 năm hoàn toàn phụ thuộc vào bạn. Để làm tốt những việc đó, bạn cần phải tích lũy được những hiểu biết sâu sắc nhất về chính bản thân mình – không chỉ về điểm mạnh, điểm yếu, mà còn về cách thức bạn học hỏi, làm việc với người khác, cũng như hiểu rõ các giá trị của bản thân và những lĩnh vực bạn có thể làm tốt nhất. Chỉ khi bạn làm việc trên các thế mạnh của mình, bạn mới có thể tạo ra những thành quả vượt trội.

Những người thành công xuất sắc trong lịch sử - chẳng hạn như Napoleon, da Vinci hay Mozart – đều tự quản lý bản thân mình rất tốt. Điều đó khiến họ trở nên vượt trội. Nhưng họ chỉ là những ngoại lệ hiếm hoi, hiếm hoi cả về tài năng lẫn những thành tựu vượt ra ngoài giới hạn thông thường của con người. Ngày nay, phần lớn chúng ta phải học cách quản lý bản thân, ngay cả với những người chỉ có năng lực khiêm tốn. Chúng ta phải học cách tự phát triển bản thân. Chúng ta phải tự đặt bản thân vào vị trí mà chúng ta có thể cống hiến nhiều nhất. Chúng ta phải luôn duy trì trạng thái "luôn thức tỉnh" và "có việc làm" trong suốt 50 năm của cuộc đời làm việc, nghĩa là chúng ta phải biết khi nào cần thay

đổi công việc và thay đổi như thế nào.

Điểm mạnh của tôi là gì?

Hầu hết mọi người đều nghĩ rằng mình biết rõ điểm mạnh của bản thân, nhưng họ thường đánh giá sai. Thông thường, họ hiểu mình không mạnh ở điểm nào – và ngay cả đánh giá này vẫn có nhiều người sai hơn người đúng. Tuy nhiên, con người chỉ làm việc có hiệu quả dựa vào những điểm mạnh của mình. Người ta không thể làm việc dựa trên điểm yếu nên hiển nhiên không cần nhắc đến những việc ngoài khả năng của họ.

Nhìn lại lịch sử, con người ít có nhu cầu biết về điểm mạnh của họ. Họ cho rằng mỗi người sinh ra đã có một vị trí và một chuỗi công việc nào đó dành riêng cho họ, đại loại như: "Con vua thì lại làm vua; con sãi ở chừa lại quét lá đa". Nhưng ngày nay con người có rất nhiều lựa chọn. Vì thế, chúng ta cần phải biết điểm mạnh của bản thân để chọn đúng lĩnh vực sở trường của mình.

Cách duy nhất để khám phá ra điểm mạnh của bạn là phân tích những phản hồi. Mỗi khi bạn đưa ra một quyết định hay có một hành động quan trọng, hãy viết ra giấy những gì bạn dự đoán sẽ xảy ra. Chín hay mười hai tháng sau, hãy so sánh kết quả thực tế với những gì bạn đã dự đoán. Tôi đã thực hành phương pháp này gần 20 năm và mỗi lần thực hiện tôi đều rất ngạc nhiên. Việc phân tích các phản hồi giúp tôi nhận ra - một cách rất ngỡ ngàng - rằng tôi có khả năng trực giác để hiểu được các chuyên gia trong nhiều lĩnh vực, bất kể họ là kỹ sư, kế toán hay nhà nghiên cứu thị trường. Nó cũng chỉ cho tôi thấy rằng tôi không hòa hợp với những người thiên về kiến thức tổng hợp.

Phân tích phản hồi hoàn toàn không phải là điều gì quá mới lạ. Phương pháp này được phát minh vào khoảng thế kỷ XIV bởi một giáo sĩ người Đức và 150 năm sau nó được John Calvin(*) và Thánh Ignatius xứ Loyola nhắc đến. Sau đó mỗi người lại vận dụng nó vào những bài giảng dành cho các tín đồ của mình. Trên thực tế, chính thói quen đó mang đến sự tập trung kiên định vào hiệu quả và kết quả, là nguyên nhân giải thích tại sao những thể chế do hai người này sáng lập ra, nhà thờ dòng Calvin và Giáo hội Jesuit, đã lan tràn khắp châu Âu chỉ sau 30 năm thành lập.

Nếu kiên trì thực hiện, phương pháp đơn giản này sẽ chỉ cho bạn thấy đâu là thế mạnh của bạn chỉ trong một thời gian ngắn, từ hai đến ba năm. Đó chính là điều quan trọng nhất mà bạn cần biết. Phương pháp này còn giúp bạn nhận ra bạn có bỏ lỡ cơ hội hay

không khi bạn làm hay không làm một điều gì đó.

(*) John Calvin (10/07/1509 - 27/05/1564) là nhà thần học hàng đầu trong thời kỳ Kháng Pháp (Protestant Reformation), và là nhân tố chính đóng góp cho sự phát triển một hệ thống tư tưởng Cơ Đốc gọi là Thần học Calvin.

Sau phân tích phản hồi, bạn phải thực hiện một số việc. Trước tiên, hãy tập trung vào thế mạnh của bạn. Tạo điều kiện để thế mạnh của bạn phát huy tác dụng tốt nhất nhằm đạt được thành quả cao nhất.

Thứ hai là hãy rèn luyện để tăng cường thế mạnh của bạn. Kết quả phân tích phản hồi sẽ nhanh chóng chỉ cho bạn thấy những lĩnh vực nào bạn cần cải thiện kỹ năng hơn nữa, lĩnh vực nào bạn cần rèn luyện thêm kỹ năng mới. Nó cũng chỉ cho bạn thấy lỗ hổng kiến thức của bạn – thường thì có thể khắc phục được.

Thứ ba là nhận ra những lĩnh vực mà sự kiêu căng khiến bạn trở nên vô tâm, thờ ơ để rồi cuối cùng phải cố sức khắc phục điều đó. Rất nhiều người, đặc biệt là những người có chuyên môn sâu ở lĩnh vực này thường xem thường kiến thức ở lĩnh vực khác, hoặc tin rằng sự thông minh nhạy bén có thể bù đắp cho sự thiếu hụt kiến thức. Chẳng hạn như, những kỹ sư giỏi nhất thường có xu hướng tự hào rằng mình không hề biết gì về con người. Họ tin rằng con người quá phức tạp so với một tri thức đẹp đẽ về kỹ thuật. Ngược lại, những chuyên gia về nhân sự thường tự hào rằng họ mù tịt về kế toán hay các phương pháp định lượng. Nhưng thực ra niềm tự hào về sự bàng quan đó chính là sự hạ thấp bản thân. Hãy nỗ lực học hỏi những kỹ năng và kiến thức cần thiết để nhận ra được thế mạnh của mình một cách đầy đủ nhất.

Một việc không kém phần quan trọng khác là ngăn ngừa những thói quen xấu – những việc bạn làm hay không thể làm khiến hiệu quả làm việc của bạn bị kìm hãm. Những thói quen xấu đó sẽ nhanh chóng xuất hiện trong những thông tin phản hồi. Chẳng hạn như, một người lập kế hoạch có thể nhận ra rằng những kế hoạch hoàn mỹ của anh thất bại vì anh ta đã không theo sát chúng. Cũng như rất nhiều người thông minh khác, anh ta tin vào sức mạnh dời non lấp bể của những ý tưởng. Nhưng thật ra chỉ xe ủi mới dời được núi, còn ý tưởng chỉ hướng cho xe ủi nên tới đâu để làm việc. Người lập kế hoạch cần hiểu rằng công việc vẫn chưa

thể dừng lại dù bản kế hoạch đã được hoàn thành. Anh ta phải tìm người thi hành và phải giải thích cho họ hiểu rõ kế hoạch đó. Anh ta phải điều chỉnh và thay đổi nó trong quá trình triển khai thực hiện. Và cuối cùng, anh ta phải biết khi nào thì nên dừng lại.

Đồng thời, phản hồi còn chỉ ra những vấn đề nảy sinh do thái độ làm việc kém. Thái độ làm việc chính là chất bôi trơn bên trong một tổ chức. Quy luật của tự nhiên là khi hai vật thể chuyển động tiếp xúc nhau thì sẽ tạo ra ma sát. Điều này cũng đúng với con người như nó luôn đúng với các vật vô tri vô giác. Thái độ làm việc tốt - đơn giản như nói "xin vui lòng" hay "cảm ơn", nhớ tên người đối diện và hỏi thăm về gia đình họ - cho phép hai người xa lạ có thể cộng tác tốt với nhau. Những người có tài, đặc biệt là những nhân tài trẻ tuổi, thường không hiểu điều này. Nếu một kết quả phân tích phản hồi cho thấy một người rất tài giỏi nhưng lại gặp thất bại hết lần này đến lần khác mỗi khi công việc đòi hỏi phải hợp tác với người khác, đó là dấu hiệu của sự thiếu nhã nhặn – hay nói cách khác là thái độ làm việc kém.

So sánh kỳ vọng của bạn với những kết quả đạt được cũng chỉ ra những việc bạn không nên làm. Mỗi người trong chúng ta đều gặp rất nhiều lĩnh vực mà mình hoàn toàn không phù hợp do không có kỹ năng và không có cả cơ hội để đạt kết quả dù ở mức trung bình. Chúng ta không nên tiêu tốn sức lực vào việc cải thiện những lĩnh vực không thuộc sở trường của mình. Việc nâng mức "không có khả năng" lên thành "trung bình" sẽ làm tổn hao sức lực của bạn gấp vạn lần so với việc nâng mức "sở trường" lên "xuất sắc". Đáng buồn là, hầu hết mọi người – trong đó có giáo viên và nhiều tổ chức – thường tập trung vào việc biến những người không có khả năng làm việc thành những người có thể làm việc ở mức bình thường. Thay vì làm như vậy, họ nên dùng năng lượng, nguồn lực và quỹ thời gian đó để biến những người có khả năng thành những người xuất sắc.

Tôi thực hiện công việc bằng cách nào?

Thật ngạc nhiên khi rất ít người biết cách hoàn thành công việc thế nào. Thực ra, đa số chúng ta thậm chí không biết rằng mỗi người sẽ làm việc theo mỗi cách khác nhau. Rất nhiều người làm việc không theo cách riêng của họ và hầu như chắc chắn họ không đạt kết quả tốt. Đối với những người lao động trí óc, câu "Tôi thực hiện công việc bằng cách nào?" thậm chí còn quan trọng hơn câu "Thế mạnh của tôi là gì?".

Cũng như thế mạnh của mỗi người, cách thức thực hiện công việc

của họ là độc nhất vô nhị, nó mang dấu ấn cá nhân của từng người. Dù "dấu ấn" đó thuộc về bản chất tự nhiên hay do môi trường giáo dục, chắc chắn nó đã được định hình rất lâu trước khi họ bắt đầu cuộc đời làm việc. Và cách thức một người làm việc như thế nào đã định trước, cũng như những gì người đó có thể làm tốt hay không tốt đã được định sẵn. Cách thức làm việc có thể được điều chỉnh chứ hiếm khi được thay đổi hoàn toàn – và nếu có, điều đó cũng không hề dễ dàng. Tương tự người có thế mạnh thường đạt được thành quả cao trong công việc, người làm việc đúng sở trường của mình cũng thế.

TÔI LÀ NGƯỜI THÍCH ĐỌC HAY NGƯỜI THÍCH NGHE?

Điều trước tiên bạn cần biết là bạn thuộc tuýp người thích đọc hay thích nghe. Hiếm khi một người vừa thích đọc vừa thích nghe. Rất ít người biết đến sự tồn tại của hai tuýp người này và số người biết họ thuộc tuýp nào thậm chí còn ít hơn nữa. Những ví dụ dưới đây sẽ cho thấy những tổn thất do sự "không biết" đó gây ra.

Khi Dwight Eisenhower làm Tổng Chỉ huy quân đồng minh ở châu Âu, ông được giới báo chí rất mực nể trọng. Các cuộc họp báo của ông rất nổi tiếng. Ông luôn cho thấy sự bao quát và khả năng kiểm soát hoàn toàn bất cứ câu hỏi nào được cánh phóng viên đặt ra. Ông có thể mô tả một tình huống hay giải thích một chính sách chỉ trong vài ba câu ngắn gọn nhưng hàm súc. Mười năm sau, cũng vẫn những nhà báo cũ, những người từng ngưỡng mộ ông, đã công khai chế nhạo Tổng thống Eisenhower. Họ chê trách rằng ông không bao giờ trả lời thẳng các câu hỏi mà cứ nói huyên thuyên về một chủ đề khác. Họ không ngừng giễu cợt ông vì đã miệt thị Hoàng đế nước Anh bằng những câu trả lời không mạch lạc và sai ngữ pháp tiếng Anh.

Rõ ràng Eisenhower không biết rằng ông thuộc tuýp người thích đọc chứ không thích nghe. Thời ông giữ chức Tổng Chỉ huy quân Đồng minh ở châu Âu, các trợ lý của ông bảo đảm rằng mỗi câu hỏi từ báo chí đều được viết ra ít nhất nửa giờ trước khi buổi họp báo bắt đầu. Khi đó Eisenhower hoàn toàn nắm được quyền kiểm soát. Khi trở thành tổng thống, ông tiếp bước hai người tiền nhiệm thích nghe là Franklin D. Roosevelt và Harry Truman. Cả Roosevelt và Truman đều biết rằng mình là người thích nghe và sẵn sàng tham dự các buổi họp báo tự do. Có lẽ Eisenhower thấy rằng mình cần làm theo những gì hai người tiền nhiệm đã làm. Kết quả là ông "không nghe thấy gì cả" từ các nhà báo đặt ra. Trường hợp của Eisenhower vẫn chưa phải là tình huống tồi tệ nhất của tuýp người không thích nghe.

Vài năm sau nhiệm kỳ của Eisenhower, Lyndon Johnson đã đánh mất nhiệm kỳ tổng thống của mình, nguyên nhân chủ yếu là do ông ấy không biết rằng mình thuộc tuýp người chỉ thích nghe. John Kennedy, người tiền nhiệm của Lyndon, là một "người thích đọc" và đã thành lập một đội ngũ những thư ký chuyên viết lách để làm trợ tá. Họ luôn đảm bảo rằng trước khi trao đổi trực tiếp, họ đã viết trước ra giấy gửi cho ông. Johnson đã giữ những người này lại trong nhóm nhân viên của mình – và họ tiếp tục viết. Rõ ràng là Johnson không thể nào hiểu những gì họ viết ra. Tuy nhiên, với tư cách là một thượng nghị sĩ, ông là một người nghe xuất sắc bởi trên hết, nghị sĩ phải là người biết nghe.

Rất ít người biết nghe có thể được huấn luyện hoặc tự rèn luyện để trở thành một người đọc hiệu quả – và ngược lại. Do đó, những người thích nghe cố trở thành người thích đọc sẽ phải đối mặt với số phận như Lyndon Johnson, trong khi những người thích đọc cố trở thành người thích nghe sẽ gặp phải số phận của Dwight Eisenhower. Họ không thể làm việc hoặc làm không hiệu quả.

TÔI HỌC NHƯ THẾ NÀO?

Điều thứ hai cần biết về cách một người thực hiện công việc là cách thức họ học hỏi những điều mới mẻ. Nhiều tác giả hàng đầu – như Winston Churchill – lại có kết quả học tập ở trường rất kém. Họ thường nhớ về thời đi học như là một thời kỳ tra tấn. Tuy nhiên lại có rất ít bạn cùng lớp có cùng cảm nhận như thế về thời đi học. Có thể họ không thích trường học lắm, nhưng cùng lắm họ chỉ phải đối mặt với sự nhàm chán. Lý do giải thích cho việc đó là, nhìn chung, các tác giả không học bằng cách nghe và đọc. Họ học thông qua ngòi bút của mình. Bởi vì trường học không cho phép họ học theo cách đó nên họ mới chịu những điểm số rất thấp như thế.

Tất cả các trường học đều được xây dựng trên một giả định rằng chỉ có một cách học đúng, và cách đó áp dụng được cho tất cả mọi người. Nhưng bị ép học theo cách mà trường học đang dạy thực sự là địa ngục đối với những sinh viên có cách học khác. Thực ra, có đến nửa tá các cách học khác nhau.

Có những người, như Churchill, học bằng cách viết. Họ học bằng cách viết ra hàng tá những lời ghi chú. Ví dụ như Beethoven, ông đã để lại một số lượng khổng lồ những cuốn vở nháp, nhưng ông nói rằng ông không bao giờ nhìn lại những bản nháp đó khi sáng tác. Khi được hỏi tại sao giữ lại chúng, ông trả lời: "Nếu tôi không viết ra giấy ngay lập tức, tôi sẽ quên chúng tức thì. Nếu tôi viết

vào một quyển vở nháp, tôi sẽ không bao giờ quên và tôi cũng không phải tìm lại chúng nữa". Một số người khác thì học từ thực tế. Một số khác học bằng cách tự nghe mình nói.

Tôi biết một vị giám đốc nọ đã biến một công ty gia đình nhỏ và tầm thường thành một công ty dẫn đầu trong lĩnh vực kinh doanh của họ. Ông ấy là người học bằng cách nói. Ông ấy thường gọi toàn bộ nhân viên cấp cao của mình tập trung vào văn phòng ông mỗi tuần một lần và nói cho họ nghe liên tục trong vòng hai đến ba giờ. Ông có thói quen đưa ra các vấn đề về chính sách và tranh luận ở ít nhất ba khía cạnh khác nhau về mỗi vấn đề. Tuy nhiên, ít khi ông hỏi ý kiến của họ, đơn giản là ông chỉ cần có khán thính giả nghe ông nói. Đó chính là cách ông học. Mặc dù cách học này hơi thái quá nhưng việc học bằng cách nói tuyệt đối không phải là một phương pháp bất thường. Các luật sư thành công cũng học theo cách tương tự. Rất nhiều thầy thuốc và bản thân tôi cũng học theo cách này.

Trong tất cả những điều quan trọng cần biết về bản thân, việc nhận thức cách học của mình là dễ dàng nhất. Khi tôi hỏi người khác "Bạn học theo cách nào?", hầu hết họ đều nêu ra cách học của mình. Nhưng khi tôi hỏi "Bạn làm gì với cách học đó?" rất ít người trả lời được câu hỏi này. Tuy vậy, chính hành động dựa trên cách hiểu của bạn là chìa khóa của khả năng làm việc hiệu quả; nói cách khác, không hành động theo cách hiểu của bạn sẽ khiến bạn không thể hoạt động hiệu quả được.

"Tôi là người đọc hay người nghe?" và "Tôi học như thế nào?" là những câu hỏi đầu tiên, nhưng không phải là duy nhất, cần đặt ra. Để có thể tự quản lý bản thân một cách hiệu quả, bạn cũng cần tự hỏi "Tôi có cộng tác tốt với mọi người không, hay tôi chỉ giỏi làm việc độc lập?". Và nếu bạn hợp tác tốt với mọi người, khi đó bạn cần hỏi thêm "Tôi làm tốt trong những mối quan hệ nào?".

Một số người thích hợp nhất với vai trò làm người thừa hành. Trường hợp Tướng George Patton, vị anh hùng vĩ đại của quân đội Mỹ trong Chiến tranh Thế giới II, là một ví dụ tiêu biểu. Patton khi đó đã là một trong những sĩ quan chỉ huy hàng đầu của Mỹ. Tuy nhiên, khi Patton được cất nhắc, Tướng George Marshall, Tổng Tư lệnh quân đội Mỹ - người được xem là có khả năng tuyển chọn nhân sự thành công nhất trong lịch sử nước Mỹ - nói rằng "Patton là người thừa hành tốt nhất mà quân đội Mỹ từng sản sinh ra, nhưng ông ấy cũng có thể trở thành sĩ quan chỉ huy tồi nhất nước Mỹ".

Một số người làm việc tốt nhất với tư cách thành viên trong nhóm. Một số khác lại làm việc hiệu quả nhất khi làm một mình. Một số người đặc biệt có năng khiếu huấn luyện hay làm người tư vấn giàu kinh nghiệm trong khi số khác lại hoàn toàn không có những khả năng đó.

Một câu hỏi quan trọng khác là "Tôi đạt được thành quả với tư cách là người ra quyết định hay người tư vấn?". Rất nhiều người thể hiện khả năng tốt nhất trong vai trò tư vấn nhưng không thể gánh nổi trách nhiệm và áp lực khi ra quyết định. Trái lại, rất nhiều người khác lại cần có người tư vấn để ép họ suy nghĩ, sau đó họ có thể đưa ra những quyết định và triển khai hành động một cách nhanh chóng, tự tin và dũng cảm.

Đó chính là lý do tại sao những "nhân vật số hai" trong các tổ chức thường thất bại khi được cất nhắc lên vị trí cao nhất. Vị trí đỉnh cao đòi hỏi một người dám ra quyết định. Một người quyết đoán thường bổ nhiệm một người mà anh ta tin tưởng vào vị trí thứ hai với tư cách người tư vấn và ở vị trí đó, người tư vấn sẽ tỏ ra đặc biệt xuất sắc. Nhưng nếu được đặt vào vị trí cao nhất, chính người đó lại thất bại. Họ biết rõ phải quyết định thế nào, nhưng không thể nhận lấy trách nhiệm của một người ra quyết định thực sự.

Những câu hỏi khác cần đặt ra là: "Tôi có thể làm việc hiệu quả dưới áp lực cao hay cần một môi trường làm việc được tổ chức chặt chẽ và ổn định?" hay "Tôi làm việc tốt nhất tại công ty nhỏ hay công ty lớn?". Rất ít người có thể làm việc tốt tại mọi loại môi trường. Rất nhiều lần tôi gặp phải những người đã từng rất thành công tại các tổ chức lớn lại thất bại thảm hại khi họ chuyển sang các công ty nhỏ hơn, và ngược lại.

Xin được lặp lại một kết luận: Đừng cố thay đổi những gì không thuộc bản chất của bạn - bạn sẽ khó có thể thành công. Thay vào đó, hãy nỗ lực để hoàn thiện cách làm việc mà bạn đang thể hiện và cố gắng đừng nhận những công việc bạn không thể làm tốt nhất.

Hệ giá trị của tôi là gì?

Để có thể tự quản lý bản thân, bạn cần tự hỏi rằng: "Hệ giá trị của tôi là gì?". Trên khía cạnh đạo đức, có một quy tắc chung được áp dụng cho tất cả mọi người và cách kiểm tra rất đơn giản, tôi gọi đó là "bài kiểm tra trước gương".

Trong những năm đầu của thế kỷ này, có một nhà ngoại giao được

các nhà lãnh đạo rất nể trọng. Đó là vị đại sứ Đức tại Luân Đôn. Đường công danh của ông rất rạng rỡ – ít nhất ông cũng sẽ trở thành ngoại trưởng, nếu không phải là thủ tướng liên bang. Tuy nhiên năm 1906, ông bất ngờ từ chức vì không muốn chủ trì buổi chiêu đãi dành cho Vua Edward VII. Vị vua nổi tiếng quan hệ tình ái lăng nhăng này đã chỉ thị rõ ràng về việc ông ấy muốn tổ chức buổi tiệc thế nào. Người ta thuật lại rằng, vị đại sứ đã nói: "Tôi không muốn nhìn thấy một tên dắt gái trong gương khi tôi cạo râu mỗi sáng!".

Đó là bài kiểm tra trước gương. Vấn đề đạo đức yêu cầu bạn tự hỏi bản thân: "Loại người nào tôi muốn thấy trong gương mỗi sáng?". Hành vi đạo đức đối với tổ chức được xác lập dựa trên hành vi đạo đức của từng cá nhân. Nhưng đạo đức chỉ là một phần của hệ thống giá trị của một tổ chức.

Hệ thống giá trị của một tổ chức phù hợp hay không phù hợp với hệ thống giá trị của bản thân sẽ dẫn đến kết quả là sự hiệu quả hay không hiệu quả của mỗi cá nhân trong tổ chức đó.

Hãy xem ví dụ về một giám đốc nhân sự rất thành công tại một công ty bị một công ty lớn hơn mua lại. Sau vụ sáp nhập, cô được bổ nhiệm thực hiện công việc đúng với sở trường của mình, bao gồm cả nhiệm vụ lựa chọn nhân sự vào những vị trí quan trọng. Cô ấy tin rằng công ty chỉ nên tuyển người bên ngoài vào những vị trí đó khi tất cả nhân viên trong nội bộ công ty đều không phù hợp. Nhưng công ty cho rằng trước tiên họ nên tìm kiếm nhân tài từ bên ngoài "nhằm đem đến sự đổi mới". Cả hai cách tiếp cận trên đều có những lý do của nó – theo kinh nghiệm của tôi, cách làm phù hợp nhất là kết hợp cả hai cách. Tuy nhiên, những cách tiếp cận này thể hiện sự không tương thích cơ bản – không phải về mặt chính sách mà về mặt giá trị. Chúng cho thấy cách nhìn nhận khác nhau về mối quan hệ giữa tổ chức và con người, cách đánh giá khác nhau về trách nhiệm của tổ chức với nhân viên và sự phát triển của họ, cũng như sự khác biệt trong quan điểm về đóng góp quan trọng nhất của một cá nhân dành cho doanh nghiệp. Sau vài năm bất mãn, vị giám đốc nhân sự nọ xin nghỉ việc. Lý do đơn giản là hệ giá trị của cô và của công ty không phù hợp với nhau.

Một doanh nghiệp nên phấn đấu đạt những mục tiêu ngắn hạn hay tập trung vào các mục tiêu dài hạn cũng là một vấn đề về hệ giá trị. Các nhà phân tích tài chính tin rằng công ty có thể đồng thời theo đuổi cả hai loại mục tiêu trên. Những doanh nhân thành công hiểu rất rõ điều này: Để đảm bảo hoạt động thông suốt, mỗi

công ty đều phải có những thành quả ngắn hạn. Nhưng khi có mâu thuẫn giữa mục tiêu ngắn hạn với sự phát triển dài hạn, mỗi công ty sẽ xác lập những ưu tiên khác nhau. Đó hoàn toàn không phải là những bất đồng về hiệu quả kinh tế. Về cơ bản, đó là những mâu thuẫn về giá trị xét trên chức năng của một doanh nghiệp và vai trò của quản trị.

Mâu thuẫn về giá trị không chỉ tồn tại trong các tổ chức kinh tế. Trong số những nhà thờ phát triển nhanh nhất ở Mỹ, có một nhà thờ đã đo mức độ thành công bằng số lượng giáo dân mới gia nhập. Các vị lãnh đạo nhà thờ tin rằng điều quan trọng nhất là có bao nhiêu thành viên mới gia nhập vào giáo xứ. Một nhà thờ theo phái Phúc âm khác lại tin rằng điều quan trọng nhất là sự phát triển tâm linh của các con chiên. Họ đã loại ra những thành viên không tham gia vào các sinh hoạt tinh thần của nhà thờ.

Một lần nữa, đây không phải là vấn đề về số lượng. Thoạt nhìn, có thể thấy ngay rằng nhà thờ thứ hai sẽ phát triển tương đối chậm. Nhưng cuối cùng họ đã đạt được tỷ lệ những người mới gia nhập cao hơn nhiều so với nhà thờ thứ nhất. Nói cách khác, sự phát triển của họ vững vàng hơn. Đó không chỉ là vấn đề thần học, hoặc giả nếu có cũng chỉ là vấn đề thứ yếu. Trong một cuộc tranh luận, một mục sư lập luận rằng: "Trước hết anh phải tới nhà thờ, nếu không anh sẽ không bao giờ đến được cánh cổng thiên đường". Một người khác bác bỏ: "Không đúng, trước hết anh phải có tâm đi tìm kiếm cánh cổng thiên đường, nếu không anh không thuộc về nhà thờ".

Các tổ chức, cũng như con người, đều có những hệ giá trị riêng. Để có thể làm việc hiệu quả trong một tổ chức, hệ giá trị của một người phải phù hợp với hệ giá trị của tổ chức. Hai hệ giá trị đó không cần phải hoàn toàn giống nhau, nhưng chúng phải có những nét tương đồng mới có thể cùng tồn tại. Nếu không, người nhân viên đó không chỉ nhanh chóng bất mãn mà còn làm việc không hiệu quả.

Những điểm mạnh của một người và cách thức người đó thực hiện công việc hiếm khi xung đột mà thường bổ sung cho nhau. Tuy nhiên, đôi khi có sự mâu thuẫn giữa hệ giá trị của một người và thế mạnh của họ. Có những việc một người có thể làm tốt – thậm chí rất tốt và rất thành công – nhưng lại không phù hợp với hệ giá trị của họ. Trong trường hợp đó, công việc ấy không đáng để họ cống hiến suốt đời (hay thậm chí là phần lớn cuộc đời).

Nhiều năm trước, chính tôi cũng đã từng phải cân nhắc giữa hệ

giá trị của bản thân và những việc tôi từng làm rất thành công. Tôi từng đảm nhiệm rất tốt vai trò của một chuyên viên ngân hàng về đầu tư ở Luân Đôn và rõ ràng công việc đó rất phù hợp với thế mạnh của tôi. Tuy nhiên, tôi lại thấy bản thân mình không đóng góp được gì với tư cách một nhà quản lý tài sản. Tôi nhận ra rằng con người mới là đối tượng được tôi đánh giá cao, và tôi cho rằng trở thành người giàu có nhất khi xung quanh không còn ai thân thiết thì chẳng có ý nghĩa gì. Khi đó, tôi không có tiền và cũng không có công việc triển vọng nào khác. Bất chấp thời cơn Đại Suy thoái đang diễn ra, tôi quyết định nghỉ việc – và đó là một quyết định đúng đắn. Nói cách khác, giá trị là một bài kiểm tra vô cùng cần thiết cho cả tổ chức lẫn cá nhân.

Tôi thuộc về lĩnh vực nào?

Một số ít người biết được rất sớm rằng họ thuộc về lĩnh vực nào. Ví dụ như những nhà toán học, nhạc sĩ hay đầu bếp thường thể hiện khả năng toán học, âm nhạc hay chế biến thức ăn từ khi họ lên 4, 5 tuổi. Các bác sĩ thường quyết định nghề nghiệp của mình khi họ ở lứa tuổi thiếu niên hay thậm chí sớm hơn. Nhưng hầu hết mọi người, đặc biệt những người có tài năng thiên bẩm, thường chỉ có thể quyết định mình thuộc về lĩnh vực nào sau khi qua độ tuổi 24, 25. Tuy nhiên, đến thời điểm đó, có lẽ họ đã biết trả lời cho ba câu hỏi: Điểm mạnh của tôi là gì? Tôi thực hiện công việc thế nào? và Hệ giá trị của tôi là gì? Sau đó, họ mới xem xét và quyết định mình sẽ thuộc về đâu.

Nói cách khác, họ có thể quyết định họ không thuộc về lĩnh vực nào. Một người biết mình không thể làm việc hiệu quả trong một tổ chức lớn nên biết cách nói không với một vị trí như thế. Một người biết mình không phải kiểu người ra quyết định nên từ chối một công việc đòi hỏi điều đó. Một người như Tướng Patton nên nhận ra và từ chối vị trí một sĩ quan chỉ huy độc lập (có lẽ chính ông cũng không nhận ra điều này).

Điều quan trọng không kém là khi biết cách trả lời các câu hỏi đó, một nhân viên có thể đón nhận những cơ hội, những đề nghị hay những vị trí công tác mới theo kiểu như: "Vâng, tôi sẽ nhận việc này. Nhưng đây là cách mà tôi sẽ thực hiện. Công việc sẽ được tổ chức như thế này. Còn đây là những mối quan hệ sẽ phát sinh. Những kết quả anh/chị mong muốn sẽ đạt được như thế này, trong khoảng thời gian này".

Những nghề nghiệp thành công đều đến bất ngờ. Chúng xuất hiện khi một người có sự chuẩn bị tốt để nắm bắt những cơ hội đang đến. Đó là khi họ biết điểm mạnh, phương pháp làm việc và hệ giá trị của mình. Biết được mình thuộc về đâu có thể biến một người bình thường – làm việc thông thạo và rất siêng năng nhưng vẫn chỉ đạt kết quả trung bình - trở thành một người làm việc vượt trội.

Tôi nên cống hiến những gì?

Trong lịch sử, đại đa số mọi người không bao giờ phải đặt câu hỏi "Tôi nên cống hiến những gì?" Họ được chỉ rõ nên cống hiến những gì và nhiệm vụ của họ được quyết định bởi chính công việc, nếu họ là nông dân hay thợ thủ công; bởi những ông/bà chủ, nếu họ là người giúp việc nhà. Mãi cho đến gần đây, chúng ta có thể chắc chắn rằng hầu hết mọi cấp dưới đều làm những gì họ được yêu cầu. Ngay cả trong những năm 1950 và 1960, các nhân viên tri thức "mới" đều nhìn vào chiến lược nhân sự của công ty để định hướng nghề nghiệp của họ.

Sau đó, vào cuối những năm 1960, không ai còn muốn bị bảo phải làm gì. Những nam nữ thanh niên bắt đầu tự hỏi: Mình muốn làm gì? Và những gì họ nghe được là: cách để cống hiến là "tự làm những việc mình yêu thích". Nhưng giải pháp này cũng sai lầm không kém những gì các nhân viên có óc tổ chức đã từng làm. Rất ít người tin rằng tự làm việc của mình sẽ khiến họ đạt được bất cứ thành quả nào xét về mặt cống hiến, sự hoàn thành ước nguyện của bản thân, hay thành công.

Tuy nhiên, không thể trở lại câu trả lời cũ là làm những gì được bảo hay được phân công. Đặc biệt là các lao động trí óc cần biết cách đặt câu hỏi chưa từng được đặt ra trước đó: Sự cống hiến của tôi nên là những gì? Để trả lời câu hỏi đó, họ cần

cân nhắc ba yếu tố: Tình huống này yêu cầu những gì? Với những điểm mạnh, cách thức thực hiện công việc và hệ giá trị đã định hình của tôi, làm thế nào tôi có thể đóng góp tốt nhất cho công việc này? Và cuối cùng, cần đạt được những mục tiêu nào để tạo ra sự khác biệt?

Hãy xem xét trường hợp của một giám đốc bệnh viện mới được bổ nhiệm. Đó là một bệnh viện lớn và danh tiếng nhưng đã mất dần uy tín trong 30 năm qua. Vị giám đốc mới cho rằng sự đóng góp của ông cho bệnh viện là trong vòng hai năm, ông sẽ thiết lập nên

một tiêu chuẩn siêu việt cho một lĩnh vực trọng yếu của bệnh viện. Ông quyết định tập trung vào phòng cấp cứu – một bộ phận lớn, dễ nhận ra và hiện đang trong tình trạng rất lộn xộn. Ông quy định rằng mỗi khi bệnh nhân đến phòng cấp cứu, trong vòng 60 giây phải có một y tá giàu kinh nghiệm tiếp đón. Chỉ trong 12 tháng, phòng cấp cứu của bệnh viện đã trở thành hình mẫu cho tất cả các bệnh viện ở Mỹ, và trong vòng hai năm sau đó, cả bệnh viện đã hoàn toàn lột xác.

Như ví dụ này chỉ ra, rất hiếm khi người ta có thể nhìn thật xa về tương lai – ngay cả trong những trường hợp dễ dàng nhất. Thông thường, một kế hoạch không thể dự báo được khoảng thời gian lâu hơn 18 tháng mà vẫn duy trì được mức độ rõ ràng và cụ thể. Do đó, trong hầu hết các trường hợp, vấn đề cần quan tâm là "Tôi có thể làm gì và trong lĩnh vực nào để có thể tạo ra sự khác biệt trong vòng một năm rưỡi?". Câu trả lời là bạn phải cân bằng được một số yếu tố. Trước hết là các kết quả có thể thực hiện được. Chúng phải nằm trong tầm với, bởi việc đặt ra những kết quả không thể đạt được – hay chỉ đạt được trong những điều kiện không tưởng – thì không phải là kỳ vọng mà là ngu ngốc. Thứ hai, các kết quả đó phải có ý nghĩa. Chúng phải tạo ra sự khác biệt.

Cuối cùng, kết quả phải dễ nhận thấy, và nếu có thể, phải đo đếm được. Từ những yếu tố đó chúng ta sẽ xác định được một chuỗi những hành động cần thiết: phải làm gì, bắt đầu ở đâu và như thế nào, mục tiêu và thời hạn ra sao.

Trách nhiệm với các mối quan hệ

Rất ít người tự mình làm việc và tạo ra thành quả - một số nghệ sĩ xuất sắc, các nhà khoa học vĩ đại và những vận động viên tài năng. Hầu hết mọi người cùng làm việc với người khác và đạt hiệu quả cao khi làm cùng người khác. Điều đó vẫn luôn đúng cho dù họ là thành viên của một tổ chức hay tự mình làm chủ. Quản lý bản thân đòi hỏi bạn phải có trách nhiệm với những mối quan hệ, gồm hai phần:

Trước tiên, phải chấp nhận một thực tế rằng tất cả những người khác cũng là những cá nhân rất khác biệt không kém gì chính bản thân bạn. Họ cũng ngoan cố trong cách cư xử như bất kỳ một người bình thường nào. Điều này có nghĩa là họ cũng có những điểm mạnh, những cách thức thực hiện công việc và hệ giá trị riêng của họ. Do đó, để đạt được thành quả, bạn phải biết được điểm mạnh, cách làm việc và hệ giá trị của những người cùng làm việc với mình.

Điều này nghe có vẻ hiển nhiên, nhưng rất ít người chú ý đến nó. Thông thường, một người nhận một công việc và viết báo cáo về công việc bởi vì sếp của họ thuộc tuýp người thích đọc. Nhưng ngay cả nếu vị sếp tiếp theo thuộc tuýp người thích nghe, nhân viên đó vẫn tiếp tục viết báo cáo và chắc chắn điều đó không mang lại kết quả nào. Chắc chắn cấp trên của họ sẽ nghĩ rằng họ "không có đầu óc", không có năng lực và lười biếng. Nhưng điều đó có thể tránh được nếu nhân viên đó chịu khó quan sát vị sếp mới và phân tích xem vị sếp này làm việc theo phong cách nào: họ thích đọc hay thích nghe báo cáo?

"Sếp" không phải là một chức danh trên sơ đồ tổ chức của doanh nghiệp và cũng không phải là một "chức năng". Họ là những cá nhân và được trao quyền để làm việc theo sở trường của mình. Nhiệm vụ của những người làm việc cùng họ là phải quan sát, tìm ra cách thức họ làm việc và phải tự thích ứng sao cho sếp của họ đạt hiệu quả cao nhất. Thực ra, đó chính là bí quyết để "quản lý" cấp trên.

Điều đó cũng đúng với đồng nghiệp của bạn. Mỗi người đều có cách làm việc riêng chứ không theo cách của bạn và họ có quyền làm như vậy. Vấn đề là họ có làm việc hiệu quả hay không và hệ giá trị của họ là gì. Bí quyết để làm việc hiệu quả là hiểu những người mà bạn đang cộng tác để có thể tận dụng được tất cả điểm mạnh, cách làm việc và hệ giá trị của họ. Quan hệ công việc chủ yếu dựa vào con người vì chính họ là những người làm chủ công việc.

Phần thứ hai của trách nhiệm với các mối quan hệ là phải có trách nhiệm trong giao tiếp. Mỗi khi tôi, hay bất kỳ một nhà tư vấn nào khác, bắt đầu làm việc với một doanh nghiệp thì điều đầu tiên nghe được đều là về những xung đột cá nhân. Hầu hết những xung đột này phát sinh từ một thực tế là mọi người hầu như không biết người khác đang làm việc gì và làm thế nào, những đóng góp nào họ đang hướng đến và những kết quả nào họ đang mong đợi. Còn lý do họ không biết là vì họ chưa bao giờ hỏi nên chưa từng được cho biết!

Việc không đặt câu hỏi phần nào phản ánh sự ngu dốt của con người, nhưng quan trọng hơn, nó phản ánh lịch sử của loài người. Cho tới tận gần đây, người ta vẫn quan niệm rằng không cần thiết phải nói một thông tin nào đó cho người khác. Trong các thành phố thời trung cổ, mọi người trong một khu vực miệt mài làm cùng một công việc. Tại các vùng thôn quê, mọi người trồng cùng một loại hoa màu ngay khi băng giá vừa tan. Ngay cả những người

làm các công việc "không phổ biến" cũng làm việc một mình, nên họ không cần phải nói cho ai biết họ đang làm gì.

Ngày nay phần lớn mọi người cùng làm việc với người khác, những người có những nhiệm vụ và trách nhiệm khác nhau. Một giám đốc marketing có thể xuất thân là nhân viên phòng kinh doanh nên cô biết mọi điều về kinh doanh, nhưng cô sẽ không hề biết gì về những công việc cô chưa từng làm – quảng cáo, định giá, đóng gói… và những việc tương tự. Do đó, những người đang làm những việc này phải làm sao để vị giám đốc marketing hiểu được họ đang muốn làm gì, tại sao lại làm việc đó, họ sẽ làm như thế nào và có thể trông đợi những kết quả nào từ việc đó. Nếu vị giám đốc marketing không hiểu những lao động trí óc cấp cao của mình đang làm gì thì về cơ bản, đó là lỗi của họ chứ không phải của cô. Họ đã không "dạy" cô hiểu họ. Ngược lại, trách nhiệm của vị giám đốc marketing là phải làm sao để tất cả các đồng nghiệp hiểu cô đang nghĩ gì về công việc marketing: mục tiêu của cô là gì, cô làm việc thế nào và cô trông đợi những kết quả gì ở bản thân cũng như ở từng nhân viên.

Ngay cả những người hiểu tầm quan trọng của trách nhiệm với các mối quan hệ cũng thường giao tiếp một cách thiếu hiệu quả với đồng nghiệp của mình. Họ sợ bị xem là quá táo bạo, tọc mạch hay ngu ngốc. Không hẳn vậy. Khi có một nhân viên đến bên đồng nghiệp và nói "Đây là những thế mạnh của tôi. Cách tôi làm việc là như thế này. Hệ giá trị của tôi là thế này. Đây là những đóng góp mà tôi dự định sẽ tập trung vào, và đây là những kết quả tôi hy vọng sẽ đạt được", họ sẽ được đón nhận ngay: "Ồ, những điều đó thật hữu ích. Sao anh không nói với tôi sớm hơn?".

Và có thể nhân viên đó sẽ nhận được phản ứng tương tự khi anh ta tiếp tục hỏi: "Về phía mình, tôi có cần biết những thông tin gì về điểm mạnh, cách thức làm việc, hệ giá trị hay những gì anh dự định làm cho công ty không?". Thật ra, mọi nhân viên nên hỏi câu này với tất cả những người làm việc cùng họ, dù đó là cấp dưới, cấp trên, cộng sự hay đồng nghiệp. Mỗi khi được hỏi như vậy thì phản ứng của mọi người luôn là: "Cám ơn đã hỏi tôi. Nhưng sao anh không hỏi sớm hơn?".

Ngày nay, một tổ chức được hình thành không còn dựa trên áp lực nữa mà dựa trên sự tin tưởng. Lòng tin giữa con người không chỉ tồn tại khi họ yêu quý nhau, mà họ cần phải hiểu rõ về nhau. Do đó, trách nhiệm xây dựng những mối quan hệ thực sự rất cần thiết. Đó là một bổn phận. Dù một người là thành viên, là nhà tư vấn, nhà cung cấp hay nhà phân phối của một tổ chức thì họ cũng

có cùng một trách nhiệm với tất cả những người liên quan đến công việc của mình.

Nửa sau cuộc đời bạn

Vào thời mà công việc của hầu hết mọi người là lao động chân tay, họ không cần phải lo lắng gì về nửa cuối cuộc đời họ. Đơn giản là bạn chỉ cần tiếp tục làm những gì bạn đã từng làm trước đó. Nếu bạn may mắn còn sống sau 40 năm làm việc vất vả tại các nhà máy hay tại các ga xe lửa, bạn có thể vui vẻ sống nốt phần đời còn lại mà không phải làm gì. Tuy nhiên, ngày nay, phần lớn công việc là lao động trí óc và nếu các nhân viên cổ trắng không "làm xong việc" sau 40 năm lao động, họ cảm thấy mình thật đáng chán.

Chúng ta vẫn thường gặp rất nhiều trường hợp khủng hoảng tuổi trung niên của các nhà quản trị. Hầu hết là do buồn chán. Ở độ tuổi 45, hầu hết các quản trị viên đã đạt được đỉnh cao trong nghề nghiệp, và họ hiểu rõ điều đó. Sau khoảng 20 năm làm cùng một công việc, họ trở nên rất thành thạo với công việc của mình. Nhưng họ không còn học hỏi hay đóng góp hay đối mặt với những thách thức và sự thỏa mãn trong công việc nữa. Tuy vậy họ sẽ lại phải tiếp tục đối mặt với 20 thậm chí 25 năm làm việc nữa. Đó là lý do tại sao việc quản lý bản thân ngày càng hướng những người đó đến việc khởi đầu một sự nghiệp thứ hai.

Có ba cách để phát triển nghề nghiệp thứ hai. Thứ nhất là thật sự tạo ra một sự nghiệp mới. Thông thường, việc đó chẳng qua là chuyển từ dạng tổ chức này sang dạng tổ chức khác: chẳng hạn như người quản lý một bộ phận trong một doanh nghiệp lớn chuyển sang làm điều hành một bệnh viện quy mô trung bình. Nhưng ngày càng có nhiều người chuyển hẳn sang dạng công việc hoàn toàn khác: làm giám đốc kinh doanh hay quan chức chính phủ, hoặc theo học trường luật rồi trở thành luật sư ở một thị trấn nhỏ nào đó.

Chúng ta sẽ còn gặp rất nhiều người chuyển sang nghề nghiệp thứ hai sau khi đã đạt được thành công tương đối ở nghề nghiệp thứ nhất. Những người đó có nhiều kỹ năng trọng yếu và họ cũng rất biết cách làm việc. Họ cần sống trong một môi trường xã hội mới – vì ngôi nhà của họ trở nên trống trải do con cái đã dọn ra riêng – và họ cũng cần thu nhập. Nhưng trên hết, họ cần những thử thách mới.

Cách thứ hai để chuẩn bị cho nửa sau cuộc đời là phát triển song

song nghề nghiệp thứ hai. Nhiều người đạt được thành công ở nghề nghiệp thứ nhất và vẫn duy trì công việc đó dù dưới hình thức toàn thời gian, bán thời gian hay tư vấn. Nhưng thêm vào đó, họ đảm nhiệm một công việc song song, thường là trong một tổ chức phi lợi nhuận, công việc đó chiếm khoảng 10 giờ làm việc mỗi tuần. Chẳng hạn như họ có thể nhận trách nhiệm quản lý nhà thờ hay nhận chức chủ tịch một hội hướng đạo sinh địa phương. Họ có thể điều hành một nhà tình thương cho những phụ nữ bị bạo hành hay làm thủ thư trong thư viện thiếu nhi của địa phương hoặc tham gia vào ban lãnh đạo trường học, .v.v.

Cách cuối cùng là lập ra các tổ chức xã hội. Đây thường là những người rất thành công trong sự nghiệp thứ nhất của họ. Họ rất yêu thích công việc của mình, nhưng công việc không còn thử thách đối với họ nữa. Trong nhiều trường hợp, họ vẫn tiếp tục sự nghiệp đó nhưng ngày càng đầu tư ít thời gian vào nó. Thay vào đó, họ bắt đầu các hoạt động khác, thường là phi lợi nhuận. Ví dụ như một người bạn của tôi đang điều hành một công ty truyền hình rất thành công, nhưng đồng thời ông ấy cũng sáng lập và xây dựng một tổ chức phi lợi nhuận làm việc với các nhà thờ đạo Tin Lành, ngoài ra còn thành lập một tổ chức khác dạy các chủ doanh nghiệp cách quản lý các hoạt động phi lợi nhuận trong khi vẫn điều hành công việc kinh doanh chính.

Những người quản lý nửa sau của cuộc đời họ có thể luôn là thiểu số. Đa số là những người đã "nghỉ hưu ngay khi còn tại vị" và đếm những năm còn lại chờ đến khi họ thực sự nghỉ hưu. Nhưng trong số đó có một thiểu số những người xem triển vọng làm việc suốt đời không chỉ là cơ hội cho họ mà còn cho cả xã hội, họ sẽ trở thành những người tiên phong và ưu tú.

Điều kiện tiên quyết để quản lý nửa sau của cuộc đời là bạn phải chuẩn bị rất lâu trước khi thực sự bước vào đó. Ba mươi năm trước, khi thời gian làm việc trong đời được kéo dài một cách nhanh chóng, nhiều quan sát viên (trong đó có tôi) tin rằng càng ngày sẽ có càng nhiều người nghỉ hưu trở thành tình nguyện viên của các tổ chức phi lợi nhuận. Nhưng điều đó đã không xảy ra, bởi một khi bạn không bắt đầu làm tình nguyện trước khi bạn bước vào độ tuổi 40, bạn sẽ không bao giờ làm tình nguyện khi bước qua tuổi 60.

Tương tự, tất cả những nhân viên xã hội mà tôi biết đều bắt đầu làm việc cho tổ chức thứ hai từ rất lâu trước khi họ đạt được thành công đỉnh cao trong công việc đầu tiên. Hãy xem ví dụ về một luật sư rất thành công, phụ trách cố vấn luật pháp cho một doanh

nghiệp lớn và đã xây dựng nên một trường học kiểu mẫu tại bang mình. Ông đã tình nguyện bắt đầu công việc tư vấn luật cho các trường học từ khi 35 tuổi. Ông được bầu vào hội đồng nhà trường năm 40 tuổi. Ở tuổi 50, khi đã tích cóp được một lượng tài sản đáng kể, ông bắt đầu sự nghiệp riêng của mình trong việc thành lập và xây dựng một trường học kiểu mẫu. Tuy nhiên ông vẫn duy trì công việc gần như toàn thời gian với tư cách trưởng phòng pháp lý cho công ty mà ông đã góp công xây dựng từ khi còn là một luật sư trẻ.

Có một lý do khác để tạo dựng một niềm vui mới và bạn có thể phát triển nó từ khi còn trẻ. Không ai dám hy vọng mình có thể sống lâu mà không phải trải qua thời kỳ thoái trào trong cuộc đời và sự nghiệp. Một kỹ sư 45 tuổi rất có tài nhưng đã quá độ tuổi có thể được thăng cấp. Một vị giáo sư giỏi của một trường cao đẳng nhận ra rằng mình không thể đạt được chức vị giáo sư tại một trường đại học lớn khi đã qua 42 tuổi, dù bà xứng đáng đạt được điều đó. Có những bi kịch trong gia đình như sự đổ vỡ của hôn nhân hay việc mất đi một đứa con. Trong những hoàn cảnh đó, mối quan tâm lớn thứ hai – không chỉ là sở thích – có thể làm cho mọi việc khác đi. Chẳng hạn, người kỹ sư 45 tuổi dẫu biết rằng mình không thành công lắm trong sự nghiệp, nhưng trong các hoạt động xã hội – ví dụ như làm thủ quỹ cho một nhà thờ – anh lại thành công. Một người có thể bị đổ vỡ trong gia đình nhưng ngoài cộng đồng, họ vẫn còn có những mối giao tiếp đáng trân trọng khác.

Trong một xã hội mà sự thành công đang ngày càng trở nên vô cùng quan trọng thì việc có được một lựa chọn khác là rất cần thiết. Trong lịch sử, không có khái niệm gọi là "thành công". Phần lớn mọi người không mong đợi gì hơn là có thể tiếp tục trú trong cái "vỏ ốc bình yên" của mình.

Tuy nhiên, trong một xã hội tri thức, chúng ta luôn mong rằng mọi người đều thành công. Dĩ nhiên điều này là không thể. Đối với rất nhiều người, tốt nhất là không gặp thất bại. Nhưng ở đâu có thành công, ở đó sẽ có thất bại. Và do đó điều quan trọng nhất đối với mỗi người, và với cả gia đình họ, là họ phải tìm được một lĩnh vực mà mình có thể cống hiến, tạo nên sự khác biệt, và trở thành một người quan trọng. Điều đó có nghĩa là, tìm kiếm một lĩnh vực thứ hai – dù là nghề nghiệp thứ hai, nghề song song, hay hoạt động xã hội – có thể đem đến cho người đó cơ hội trở thành người đứng đầu, được kính trọng, và thành công.

Những thách thức trong việc quản lý bản thân có vẻ như rất rõ

ràng và câu trả lời cũng rất hiển nhiên. Nhưng quản lý bản thân đòi hỏi những yêu cầu rất mới lạ và chưa từng có trước đây từ bản thân mỗi người, đặc biệt là những người lao động trí óc. Để đạt được hiệu quả, việc quản lý bản thân đòi hỏi mỗi người phải suy nghĩ và hành động như thể mình là một tổng giám đốc. Hơn nữa, chuyển biến từ người lao động chân tay – những người chỉ làm những gì được sai bảo – sang lao động trí óc – những người biết tự quản lý bản thân – mang lại nhiều thách thức cho cấu trúc xã hội. Tất cả các hình thái xã hội từng tồn tại, ngay cả những xã hội mang tính chủ nghĩa cá nhân cao nhất, đều có hai chân lý cơ bản: các tổ chức đều tồn tại lâu hơn nhân viên; và thứ hai, hầu hết mọi người đều bằng lòng với vị trí của mình.

Nhưng trong xã hội ngày nay, điều ngược lại đã xảy ra. Nhân viên tồn tại lâu hơn doanh nghiệp và họ năng động hơn. Do đó, nhu cầu quản lý bản thân đang tạo nên một cuộc cách mạng lớn trong lĩnh vực nhân sự và con người.

- Xuất bản lần đầu Tháng 3 & 4 năm 1999

2

HỌC THUYẾT KINH DOANH

Chỉ trong một thời gian ngắn – có lẽ từ cuối những năm 1940 hay đầu những năm 1950 – có rất nhiều những biện pháp quản lý có tầm quan trọng đến tận ngày nay đã xuất hiện: thu hẹp quy mô (downsizing), thuê ngoài (outsourcing), quản lý chất lượng toàn diện (total quality management), phân tích giá trị kinh tế (economic value analysis), so sánh chuẩn (bench- marking), tái cơ cấu sản xuất (reengineering). Mỗi biện pháp đều là một công cụ quản lý hữu hiệu. Nhưng ngoại trừ biện pháp thuê ngoài và tái cơ cấu, các công cụ còn lại đều được thiết kế chủ yếu để thay đổi những gì đã và đang được làm theo một cách khác. Chúng là những công cụ "làm như thế nào"(*).

(*) Nguyên văn: "How to do" tools.

Tuy nhiên, "làm gì"(*) mới là một thách thức lớn mà các nhà quản trị phải đối mặt, đặc biệt đối với các doanh nghiệp lớn và thành công trong một thời gian dài. Đây là một tình huống rất quen thuộc: một công ty từng là siêu sao cho đến một ngày họ bỗng nhiên phát hiện ra rằng mình lạc hậu, sai lầm và đang gặp rắc rối. Họ dường như đang ở trong một cuộc khủng hoảng không thể thoát ra được. Hiện tượng này chắc chắn không chỉ xuất hiện trong phạm vi nước Mỹ. Nó cũng phổ biến ở Nhật, Đức, Anh, Pháp, Ý và Thụy Điển. Và nó cũng thường xuyên xảy ra ngoài phạm vi doanh nghiệp – trong các hiệp hội, các tổ chức chính phủ, bệnh viện, viện bảo tàng và cả nhà thờ. Trên thực tế, trong các lĩnh vực đó, vấn đề này còn khó kiểm soát hơn nữa.

(*) Nguyên văn: "What to do".

Nguyên nhân cơ bản của hầu hết các trường hợp lâm vào khủng hoảng nói trên không phải do công việc được thực hiện kém hiệu quả, cũng không phải do người ta đã làm sai. Thực tế là trong phần lớn các trường hợp, người ta đã làm nhiều việc đúng, nhưng không mang lại hiệu quả. Tại sao có nghịch lý này? Lý do là những giả định mà các tổ chức dựa vào để xây dựng và hoạt động không còn phù hợp với thực tế nữa. Chính những giả định đó định hình các hoạt động của doanh nghiệp, xác định phương hướng cho các quyết định về những việc phải làm và không nên làm, cũng như định nghĩa những thành quả mà doanh nghiệp mong muốn đạt được. Đó là những giả định về thị trường. Chúng bao gồm việc xác định khách hàng và đối thủ cạnh tranh, giá trị và hành vi của họ. Chúng liên quan đến công nghệ và tính năng động của công nghệ, điểm mạnh và điểm yếu của công ty. Đó là những giả định về những giá trị mà công ty mang lại. Tất cả những điều đó là cái mà tôi gọi là Học thuyết kinh doanh(*) của công ty.

Mỗi tổ chức, dù kinh doanh hay phi kinh doanh, đều có một triết lý hoạt động riêng. Quả thật, một học thuyết có hiệu lực rõ ràng, nhất quán và tập trung sẽ có tác động cực kỳ to lớn. Vào năm 1809, Nghị sĩ và học giả người Đức Wilhelm von Humboldt đã sáng lập ra trường Đại học Berlin theo một học thuyết mới mang tính cấp tiến trong giáo dục đại học. Trong suốt hơn 100 năm sau đó, học thuyết của ông đưa ra các chuẩn mực cho nền đại học Đức, đặc biệt trong vấn đề học bổng và nghiên cứu khoa học. Năm 1870, Georg Siemens, kiến trúc sư và là CEO(**) đầu tiên của Deutsche Bank, ngân hàng quốc tế đầu tiên trên thế giới, đã đưa ra một triết lý kinh doanh rõ ràng: sử dụng đòn bẩy tài chính doanh nghiệp để thống nhất một nước Đức nông nghiệp, manh mún thông qua tiến trình công nghiệp hóa. Trong vòng 20 năm sau khi thành lập, Deutsche Bank đã trở thành một tổ chức tài chính hàng đầu châu Âu và vẫn duy trì được vị thế đó đến nay bất chấp hai cuộc chiến tranh thế giới, lạm phát và cả nạn phát-xít Hitler. Cũng trong những năm 1870, hãng Mitsubishi được thành lập dựa trên một triết lý kinh doanh hoàn toàn mới và rõ ràng và chỉ trong vòng 10 năm, công ty này đã vươn lên dẫn đầu trong một nước Nhật đang phát triển và 20 năm sau trở thành một trong những công ty đa quốc gia đầu tiên đúng nghĩa của từ này.

Tương tự, triết lý kinh doanh đã giải thích cho sự thành công của các công ty như General Motors và IBM, những công ty đã thống trị nền kinh tế Mỹ nửa sau thế kỷ 20, đồng thời cũng lý giải những thách thức mà họ phải đối mặt. Trên thực tế, nguyên nhân sâu xa của sự bất ổn trong rất nhiều công ty lớn và thành công trên thế giới là triết lý kinh doanh của họ không còn hiệu quả.

(*) Nguyên văn: "Theory of the Business".

(**) CEO – Chief Executive Assistant: (Tổng) giám đốc điều hành.

Mỗi khi một tổ chức lớn lâm vào khó khăn – đặc biệt là những tổ chức đã thành công trong thời gian dài – người ta lại đổ lỗi cho sự chậm chạp, tính tự mãn, kiêu ngạo và bộ máy hành chính cồng kềnh. Một lời giải thích nghe rất hợp lý? Đúng vậy. Nhưng hiếm khi lời giải thích ấy đúng và chính xác. Chúng ta hãy cùng xem hai "bộ máy quan liêu" nhất trong số những công ty lớn của Mỹ đang chìm trong khó khăn.

Từ những ngày đầu tiên xuất hiện máy vi tính, nhiều người tin rằng IBM và máy vi tính sẽ có số phận giống như ngành điện. IBM biết và có thể chứng minh bằng những phương pháp khoa học chính xác rằng, tương lai phụ thuộc vào những máy trung tâm, những hệ thống máy chủ mạnh-hơn-bao-giờ-hết mà một lượng lớn người dùng có thể kết nối vào đó. Mọi thứ – từ kinh tế học, thông tin logic, công nghệ – đều đưa đến kết luận đó. Rồi bỗng nhiên, khi hệ thống thông tin dựa trên máy tính trung tâm và những hệ thống máy chủ ấy dường như đang dần hình thành thì có hai thanh niên trẻ xuất hiện với chiếc máy vi tính cá nhân (PC) đầu tiên. Tất cả những nhà sản xuất máy vi tính đều thấy rằng chiếc máy tính cá nhân đó thật ngớ ngẩn. Nó không có bộ nhớ, không có dữ liệu, tốc độ hay khả năng tính toán cần thiết để có thể tiếp tục phát triển. Quả thật, mọi nhà sản xuất máy vi tính đều biết rằng máy tính cá nhân (PC) sẽ thất bại – kết luận mà Xerox đã có được vài năm trước đó, khi đội nghiên cứu của họ chế tạo chiếc PC đầu tiên. Nhưng khi thiết bị kỳ quặc đó được tung ra thị trường - đầu tiên có tên gọi là Apple, rồi sau đó là Macintosh - mọi người không những yêu thích nó mà còn đổ xô đi mua nó.

Trong lịch sử, khi đối mặt với những sự ngạc nhiên kiểu này, mọi công ty lớn và thành công thường từ chối chấp nhận chúng. "Nó thật là ngớ ngẩn và sẽ biến mất chỉ trong vòng ba năm" – CEO của Tập đoàn Zeiss đã nói như vậy khi nhìn thấy chiếc Kodak Brownie mới năm 1888. Thời điểm đó, công ty Đức này chiếm vị trí thống trị trên thị trường nhiếp ảnh, tương tự như vị trí của IBM trên thị trường máy vi tính một thế kỷ sau. Hầu hết các nhà sản xuất hệ thống máy chủ cũng có phản ứng tương tự. Danh sách đó tương đối dài, bao gồm các công ty như: Control Data, Univac, Burroughs, NCR của Mỹ; Siemens, Nixdorf, Machines Bull và ICL ở châu Âu; Hitachi và Fujitsu của Nhật. Hãng IBM, ông trùm trong lĩnh vực sản xuất hệ thống máy chủ với doanh số bằng tổng doanh số của tất cả các nhà sản xuất máy tính khác cộng lại và có

lợi nhuận vượt trội, cũng có thể phản ứng theo cách tương tự. Chính xác mà nói, họ nên làm như vậy. Nhưng thay vào đó, ngay lập tức IBM chấp nhận PC như là một thực tế mới. Gần như ngay lập tức, họ xóa bỏ mọi chính sách, quy tắc và luật lệ đã được chứng minh và kiểm nghiệm để lập ra không chỉ một mà hai nhóm cạnh tranh nhau cùng thiết kế một chiếc PC thậm chí còn đơn giản hơn nữa. Vài năm sau, IBM đã trở thành nhà sản xuất máy tính cá nhân lớn nhất thế giới và trở thành người đặt ra các tiêu chuẩn cho ngành này.

Trong lịch sử kinh doanh, chưa có thành tựu nào lớn như vậy từng xảy ra, dường như điều đó chẳng dính dáng gì đến sự chậm chạp, kiêu ngạo hay bộ máy hành chính quan liêu. Tuy nhiên, bất chấp tính linh hoạt, sự năng động và sự khiêm tốn hiếm thấy, vài năm sau đó IBM bỗng chìm dần trên cả hai lĩnh vực sản xuất hệ thống máy chủ và máy tính cá nhân PC. Bỗng nhiên công ty không thể vận hành, không có những bước đi quyết đoán và mất khả năng đổi mới.

Trường hợp của GM cũng gây bối rối không kém. Vào đầu những năm 1980 – giai đoạn việc kinh doanh chính của GM là ô tô chở khách gần như bị tê liệt – công ty đã sáp nhập hai công ty lớn khác: Hughes Electronics và Ross Perot's Electronic Data Systems. Các nhà phân tích nhìn chung đều nhận định rằng cả hai công ty đó đã đến đỉnh cực thịnh và không thể phát triển thêm nữa. Họ chỉ trích GM về việc trả giá quá cao cho hai công ty đó. Tuy nhiên, chỉ trong vòng vài năm ngắn ngủi, GM đã có được thu nhập và lợi nhuận cao hơn ba lần tại EDS. Và mười năm sau, vào năm 1994, EDS có giá thị trường cao gấp sáu lần số tiền GM đã bỏ ra để mua nó trước đây, riêng mức thu nhập và lợi nhuận tăng 10 lần so với khi mới về tay GM.

Tương tự, GM đã mua Hughes Electronics – một công ty lớn nhưng làm ăn không có lãi, chỉ liên quan đến quốc phòng – ngay trước khi ngành phục vụ quốc phòng sụp đổ. Dưới sự quản lý của GM, Hughes đã tăng được lợi nhuận trong ngành quốc phòng và trở thành nhà thầu lớn duy nhất chuyển hướng thành công sang một lĩnh vực không liên quan đến quốc phòng. Thật kỳ lạ khi một kẻ đếm từng đồng lẻ và từng rất không hiệu quả trong ngành ô tô – một GM kỳ cựu suốt 30 năm chưa từng hoạt động trong lĩnh vực khác hay vượt quá phạm vi tài chính kế toán – đã đạt được những kết quả đáng kinh ngạc. Và trong cả hai vụ sáp nhập, họ chỉ đơn giản áp dụng những chính sách, thông lệ và những quy trình đã từng được sử dụng ở GM.

Câu chuyện này được rất nhiều người biết đến ở GM. Kể từ khi công ty được thành lập sau vụ sáp nhập gây xôn xao dư luận 80 năm về trước, một trong những lợi thế cạnh tranh cốt lõi của công ty là "trả giá cao" để mua những công ty hoạt động tốt và ở thời thịnh vượng – trong số đó có Buick, AC Spark Plug, và Fisher Body – và rồi biến chúng thành những nhà vô địch thế giới. Rất ít công ty khác có thể sánh cùng GM về mặt hiệu quả qua các cuộc sáp nhập như thế và GM chắc chắn không thể đạt được những thành tích đó bằng bộ máy hành chính cồng kềnh, hoặc bằng sự chậm chạp hay kiêu ngạo. Tuy nhiên, những điều tuyệt vời đó lớn đến mức GM không hề biết rằng chính chúng đưa đến thất bại thảm hại cho GM.

Điều gì có thể giải thích lý do tại sao ở cả IBM và GM, các chính sách, thông lệ và những hoạt động từng mang lại hiệu quả trong suốt hàng thập kỷ - như trường hợp GM, vốn phát huy tác dụng khi đưa vào những công ty mới và khác biệt – lại không còn hiệu quả trong chính những công ty mà chúng đã được tạo ra để phục vụ? Những thực tế mà mỗi công ty phải đối mặt đang thay đổi nhanh chóng, khác hẳn những gì họ vẫn tin tưởng về môi trường xung quanh. Nói cách khác, môi trường thực tế đã thay đổi, nhưng triết lý kinh doanh không theo kịp.

Trước khi có được những phản ứng tức thì với thực tế mới về máy tính cá nhân, IBM đã từng thay đổi các chiến lược kinh doanh cơ bản của mình chỉ trong một thời gian ngắn. Năm 1950, Univac, khi đó là một công ty dẫn đầu thế giới về máy vi tính, đã đưa ra hình mẫu đầu tiên về một chiếc máy được thiết kế để trở thành máy vi tính đa năng. Tất cả những thiết kế trước đó đều là những chiếc máy đơn năng. Hai chiếc máy vi tính trước đó của chính IBM, ra đời năm 1930 và 1946, chỉ thực hiện công việc tính toán thiên văn, và chiếc máy mà năm 1950 IBM triển khai thực hiện, dự định sử dụng trong hệ thống phòng thủ không quân SAGE ở vùng cực bắc Canada, chỉ có một mục đích duy nhất: xác định sớm máy bay địch. Ngay lập tức, IBM đã hủy bỏ chiến lược phát triển những máy móc đơn năng tân tiến và giao cho đội ngũ kỹ sư giỏi nhất của mình hoàn thiện kiến trúc Univac để từ đó thiết kế ra chiếc máy tính đa năng đầu tiên có thể sản xuất hàng loạt trên dây chuyền công nghiệp (thay vì phải làm thủ công). Ba năm sau, IBM đã trở thành nhà sản xuất máy tính thống trị thế giới và là người thiết lập nên các chuẩn mực. Năm 1950, sự linh hoạt, tốc độ và sự khiêm tốn của công ty đã tạo dựng nên cả một ngành công nghiệp máy vi tính.

Tuy nhiên, thực tế đã chứng minh chính những gì từng tạo nên

danh tiếng và sự vượt trội của IBM năm 1950 lại là nguyên nhân dẫn đến sự suy tàn của chính nó 30 năm sau. Vào những năm 1970, IBM tin rằng khái niệm "máy vi tính" vẫn tồn tại như nó từng có trong những năm 1950. Nhưng sự xuất hiện của PC đã bác bỏ giả thuyết ấy. Khi đó, các hệ thống máy chủ và máy tính cá nhân đã không còn là một thực thể tồn tại theo kiểu trạm phát điện và máy tiêu thụ điện nữa. Những máy phát và sử dụng điện này mặc dù rất khác nhau nhưng lại gắn bó và mang tính bổ sung cho nhau. Trái lại, các hệ thống máy tính chủ và máy tính cá nhân về cơ bản là đối thủ cạnh tranh của nhau. Ngoài ra, định nghĩa cơ bản về thông tin của chúng hoàn toàn mâu thuẫn với nhau: đối với máy chủ, thông tin đồng nghĩa với bộ nhớ, còn với máy tính cá nhân nó có nghĩa là phần mềm. Thiết kế các máy phát điện và máy sử dụng điện phải được vận hành độc lập, nhưng chúng có thể thuộc sở hữu của cùng một chủ thể doanh nghiệp, như General Electric vẫn làm trong hàng thập kỷ. Trái lại, các hệ thống máy chủ và máy tính cá nhân không thể cùng tồn tại trong một thực thể chung.

IBM đã cố gắng kết hợp hai lĩnh vực đó với nhau. Nhưng vì PC là lĩnh vực phát triển nhanh nhất của doanh nghiệp nên IBM không thể hạ thấp tầm quan trọng của nó xuống so với lĩnh vực sản xuất máy chủ. Kết quả là, công ty không thể tối ưu hóa lĩnh vực sản xuất máy chủ. Và bởi vì máy chủ vẫn là con gà đẻ trứng vàng, nên IBM không thể tối ưu hóa lĩnh vực PC. Cuối cùng, quan niệm cho rằng máy vi tính nào cũng là máy vi tính – hay nói cụ thể hơn, ngành công nghiệp phần cứng máy tính mới nắm quyền chi phối – đã làm tê liệt IBM.

GM từng có một học thuyết kinh doanh hiệu quả hơn, thành công hơn IBM, nguyên lý này từng giúp GM trở thành nhà sản xuất ô tô lớn nhất và có lợi nhuận cao nhất thế giới. Họ không hề trải qua một sự thoái trào nào trong suốt 70 năm – một kỷ lục tuyệt đối trong lịch sử kinh doanh. Nguyên lý của GM kết hợp một cách hoàn hảo những giả định về thị trường và khách hàng với những giả định về các lợi thế cạnh tranh cơ bản và cấu trúc doanh nghiệp.

Từ đầu những năm 1920, GM giả định rằng thị trường ô tô Mỹ là đồng nhất về mặt giá trị và được phân khúc rất ổn định theo nhóm thu nhập. Giá trị mua lại của các xe đã qua sử dụng "còn tốt" chỉ là thông số độc lập nằm trong tầm quản lý. Giá trị của xe có tính thanh lý cao tạo thuận lợi cho khách hàng nâng cấp lên đời xe mới hơn, nói cách khác là đổi sang dòng xe có lợi nhuận biên cao hơn. Theo nguyên lý này, những thay đổi thường xuyên

và liên tục về mẫu mã xe chỉ làm giảm giá xe thanh lý.

Về bản chất, giả định về thị trường này gắn bó mật thiết với giả định về cách thức tổ chức sản xuất để đạt được thị phần lớn nhất và lợi nhuận cao nhất. Trong trường hợp của GM, câu trả lời là sản xuất với số lượng lớn trong thời gian dài những kiểu xe ít thay đổi dẫn tới kết quả là sự đồng bộ mạnh mẽ giữa các đời xe hàng năm trên toàn thị trường với chi phí cố định thấp nhất trên mỗi đầu xe.

Tiếp theo ban quản trị của GM đã chuyển đổi những giả định về thị trường và sản xuất thành một cấu trúc bán độc lập giữa các bộ phận, mỗi bộ phận tập trung vào một phân khúc thu nhập và tính toán sao cho mẫu hàng cao cấp nhất của phân khúc này chồng lên mẫu hàng giá rẻ nhất của phân khúc ngay trên nó, từ đó tạo ra hiệu ứng buộc người tiêu dùng phải trao đổi, nâng cấp liên tục với điều kiện các loại xe đã qua sử dụng phải bán được giá.

Trong 70 năm, nguyên lý này mang lại hiệu quả tuyệt vời. Ngay cả khi chìm sâu trong thời kỳ suy thoái, GM không những không chịu lỗ mà còn tiếp tục tăng thị phần. Nhưng vào những năm cuối thập kỷ 1970, các giả định của họ về thị trường và sản phẩm đã không còn phù hợp. Thị trường phân khúc thành các phân đoạn theo "vòng đời sản phẩm" rất dễ thay đổi. Thu nhập chỉ là một trong rất nhiều nhân tố ảnh hưởng đến quyết định mua hàng chứ không còn là yếu tố duy nhất. Đồng thời, các hãng có số lượng sản xuất nhỏ đã tạo ra tính kinh tế của quy mô nhỏ. Họ cho ra đời những kiểu xe đa dạng và thay đổi nhanh chóng với chi phí thấp hơn và có khả năng sinh lợi cao hơn so với việc duy trì sản xuất dài hạn những kiểu xe đồng nhất.

GM biết tất cả những thay đổi trên nhưng họ không hề tin vào điều đó. Thay vào đó, họ cố gắng dàn xếp mọi việc. Công ty tiếp tục duy trì các bộ phận phân chia theo các phân khúc thu nhập, nhưng giờ đây mỗi bộ phận sẽ cung cấp một "xe cho mọi túi tiền". Họ cố gắng cạnh tranh với tính kinh tế nhờ quy mô khiêm tốn của các nhà sản xuất nhỏ lẻ bằng cách tự động hóa những dây chuyền sản xuất hàng loạt, dài hạn và có quy mô lớn (và đã mất khoảng 30 tỉ đô la Mỹ cho quá trình này). Trái với những gì người ta vẫn nghĩ, GM đã nỗ lực dàn xếp mọi việc bằng một nỗ lực khổng lồ về công sức, tiền của và thời gian. Nhưng việc này chỉ gây bối rối cho khách hàng, các nhà phân phối và ngay cả chính nhân viên cũng như đội ngũ quản lý của GM. Trong khi đó, GM đã phớt lờ một thị trường thực sự tăng trưởng, nơi công ty có vị trí dẫn đầu và gần như không thể bị hạ gục: dòng xe tải nhẹ và xe tải nhỏ.

Một học thuyết kinh doanh gồm có ba phần.

Thứ nhất, đó là những giả định về môi trường kinh doanh của doanh nghiệp: xã hội và cấu trúc xã hội, thị trường, khách hàng và công nghệ.

Thứ hai, đó là những giả định về sứ mệnh của doanh nghiệp. Suốt những năm trong và sau Chiến tranh Thế giới I, Sears, Roebuck & Co. đã xác định được sứ mệnh của mình là nhà cung cấp thông tin mua hàng cho các gia đình Mỹ. Cũng trong thời gian đó, AT&T đã xác định vai trò của mình là làm sao cho mỗi gia đình và doanh nghiệp Mỹ đều sở hữu một chiếc điện thoại. Một thập kỷ sau, Marks & Spencer ở Anh đã xác định sứ mệnh của mình là một nhân tố thay đổi trong xã hội Anh khi trở thành nhà bán lẻ không phân biệt đẳng cấp đầu tiên. Sứ mệnh của một doanh nghiệp không cần phải quá tham vọng. GM đã đặt ra cho mình một sứ mệnh khiêm tốn hơn nhiều: là người dẫn đầu trong lĩnh vực "thiết bị vận tải cơ giới đường bộ", theo lời của Alfred P. Sloan(*).

(*) Alfred Pritchard Sloan (23/05/1875-17/02/1966) chủ tịch hội đồng quản trị tập đoàn GM từ năm 1937 đến năm 1956, thời kỳ phát triển mạnh mẽ nhất của GM.

Thứ ba, đó là những giả định về năng lực cạnh tranh cốt lõi mà doanh nghiệp cần có để hoàn thành sứ mệnh của mình.

Chẳng hạn như Học viện West Point(*), được thành lập vào năm 1802, đã xác định năng lực cạnh tranh cốt lõi của mình là đào tạo thành tài những sĩ quan đáng tin cậy. Khoảng năm 1930, Marks & Spencer xác định năng lực cạnh tranh cốt lõi của mình là khả năng nhận diện, thiết kế và phát triển những hàng hóa họ bán chứ không phải khả năng thu mua. Khoảng năm 1920, AT&T xác định năng lực cạnh tranh cốt lõi của mình là dẫn đầu về công nghệ cho phép công ty liên tục hoàn thiện dịch vụ của mình mà vẫn không ngừng giảm giá cước.

(*) Học viện quân sự hàng đầu của Mỹ, nằm cách thành phố New York 50 dặm về phía Bắc, chuyên đào tạo các sĩ quan cao cấp.

Những giả định về môi trường sẽ xác định giá trị của một tổ chức. Giả định về sứ mệnh xác định những gì doanh nghiệp xem là thành quả có ý nghĩa, hay nói cách khác, nó vẽ ra viễn cảnh về những thay đổi trong nền kinh tế và trong xã hội nói chung mà doanh nghiệp sẽ tạo ra. Cuối cùng, giả định về những năng lực

cạnh tranh cốt lõi xác định những yếu tố mà doanh nghiệp phải vượt trội để khẳng định và duy trì vị thế dẫn đầu.

Đương nhiên, tất cả những điều trên nghe có vẻ rất đơn giản. Tuy nhiên doanh nghiệp phải mất nhiều năm làm việc vất vả, không ngừng động não và trải nghiệm mới có được một học thuyết kinh doanh rõ ràng, nhất quán và có hiệu lực.

Những tiêu chí của một học thuyết kinh doanh có hiệu lực là gì? Có bốn yếu tố:

1. Giả định về môi trường, sứ mệnh và năng lực kinh doanh cốt lõi phải phù hợp với thực tế. Đầu những năm 1920, khi bốn thanh niên trẻ không một xu dính túi đến từ Manchester nước Anh, bao gồm Simon Marks và ba người anh em rể của ông, cho rằng một cửa tiệm nhỏ cũng là một nhân tố thay đổi xã hội, thì cũng là lúc Chiến tranh Thế giới I làm lung lay tận gốc rễ cơ cấu tầng lớp xã hội ở đất nước họ. Nó tạo ra một lượng lớn những người tiêu dùng yêu cầu các sản phẩm như đồ lót, áo choàng và tất phải có chất lượng tốt, hợp mốt nhưng giá rẻ – những chủng loại sản phẩm thành công đầu tiên của Marks & Spencer. Sau đó, Marks & Spencer đã phát triển một cách có hệ thống những năng lực cạnh tranh cốt lõi hoàn toàn mới và chưa từng được nhắc đến. Cho đến lúc đó, năng lực cạnh tranh cốt lõi trong ngành kinh doanh phân phối chủ yếu nhờ ở khả năng thu mua tốt. Marks & Spencer cho rằng chính nhà phân phối, chứ không phải nhà sản xuất, mới là người hiểu rõ khách hàng. Do đó, chính nhà phân phối chứ không phải nhà sản xuất nên làm công việc thiết kế sản phẩm, phát triển sản phẩm và sau đó tìm kiếm những nhà sản xuất có thể làm ra hàng hóa mà họ đã thiết kế, quy định đặc tính và định giá. Định nghĩa mới này về nhà kinh doanh phân phối mất từ năm đến tám năm để hình thành và được các nhà cung cấp truyền thống chấp nhận. Trước khi khái niệm mới này ra đời, các nhà cung cấp luôn tự xem mình là "nhà sản xuất", chứ không phải "nhà thầu" làm theo đơn đặt hàng.

2. Giả định về cả ba lĩnh vực phải phù hợp với nhau. Có thể nói đây chính là điểm mạnh nhất của GM trong những thập niên dài thống trị thị trường. Giả định của công ty về thị trường và về quy trình sản xuất tối ưu hoàn toàn phù hợp nhau. Giữa những năm 1920, GM thấy rằng họ cần phải có những năng lực

mới chưa từng nghe nói đến trước đó: quản lý khía cạnh tài chính

của quy trình sản xuất và một học thuyết về phân bổ tư bản. Kết quả là GM đã sáng tạo ra hệ thống kế toán chi phí hiện đại và quy trình phân bổ tư bản hợp lý đầu tiên trên thế giới.

3. Học thuyết kinh doanh phải được phổ biến và thấu hiểu trong toàn tổ chức. Điều đó rất dễ thực hiện trong những ngày đầu thành lập doanh nghiệp. Nhưng khi công ty càng lớn mạnh, họ thường có xu hướng xem nó là điều tự nhiên có được và ngày càng ít để tâm đến nó. Khi đó doanh nghiệp ngày càng trở nên thiếu định hướng. Họ bắt đầu cắt giảm để tăng hiệu quả kinh tế. Họ có khuynh hướng sử dụng kỷ xảo hơn là làm những điều đúng đắn. Họ ngừng suy nghĩ. Họ không đặt câu hỏi nữa. Họ chỉ nhớ những câu trả lời xưa cũ nhưng lại quên mất câu hỏi tạo ra chúng. Học thuyết kinh doanh trở thành "văn hóa", nhưng văn hóa không thể thay thế cho quy tắc, mà học thuyết kinh doanh chính là một quy tắc.

4. Triết lý kinh doanh cần được kiểm chứng thường xuyên. Bởi, nó không phải một học thuyết bất di bất dịch. Nó chỉ là một dạng giả thuyết. Và giả thuyết này bao gồm những yếu tố nằm trong một dòng chảy liên tục – xã hội, thị trường, khách hàng và công nghệ. Do đó, một học thuyết kinh doanh tốt phải bao gồm cả khả năng tự thay đổi theo môi trường.

Một số học thuyết kinh doanh có sức ảnh hưởng mạnh đến mức chúng tác động trong một thời gian dài. Nhưng vì đó là một sản phẩm do con người tạo ra, nó không tồn tại mãi mãi và thực tế là ngày nay hiếm khi nó kéo dài. Cuối cùng thì mọi học thuyết kinh doanh đều trở nên lạc hậu và không mang lại hiệu quả. Đó chính là những gì xảy đến với học thuyết kinh doanh của các doanh nghiệp Mỹ hùng mạnh ra đời trong những năm 1920. Nó xảy ra với GM và AT&T, và cả IBM. Ngày nay, rõ ràng nó đang xảy ra với Deutsche Bank và tấn công cả những học thuyết của họ về "ngân hàng toàn cầu"(*). Nó đang diễn ra rất rõ ràng và nhanh chóng trong các keiretsu(**) của Nhật.

(*) Nguyên văn: Universal bank.

(**) Keiretsu: Hình thức tập đoàn công nghiệp lớn của Nhật bao gồm nhiều doanh nghiệp hoạt động trong những lĩnh vực khác nhau vận hành độc lập nhưng liên kết với nhau và gắn bó chặt chẽ về mặt lợi ích, thường được tích hợp theo chiều dọc hoặc ngang.

Phản ứng đầu tiên của những doanh nghiệp có học thuyết kinh doanh lỗi thời luôn là một phản ứng kiểu phòng ngự. Xu hướng

chung của họ là bịt tai bưng mắt và giả vờ như không có chuyện gì xảy ra. Phản ứng tiếp theo là nỗ lực để khắc phục, như GM đã làm đầu những năm 1980 hay như Deutsche Bank đã làm những năm vừa qua. Thực ra, cuộc khủng hoảng đột ngột và liên tiếp của hàng loạt công ty lớn của Đức, những công ty xem Deutsche Bank là "ngân hàng nhà", chính là dấu hiệu cho thấy nguyên lý của nó đã không còn hiệu quả nữa. Deutsche Bank đã không còn thực hiện tốt vai trò chủ đạo của chính mình: cung cấp hoạt động quản lý hiệu quả cho những tổ chức hiện đại.

Những nỗ lực khắc phục không bao giờ có tác dụng. Thay vào đó, khi một học thuyết cho thấy những dấu hiệu đầu tiên của sự lạc hậu, đó chính là thời điểm chúng ta cần bắt đầu suy nghĩ lại, đặt lại câu hỏi liệu những giả định hiện thời về môi trường, sứ mệnh và năng lực cạnh tranh cốt lõi có phản ánh chính xác thực tại của doanh nghiệp hay không.

Vậy chúng ta phải làm gì? Chúng ta cần chú ý ngăn ngừa – tức là phải tích hợp vào tổ chức một hệ thống giám sát và kiểm chứng học thuyết kinh doanh của nó. Cần phải phát hiện sớm những dấu hiệu. Cuối cùng, chúng ta cần xét lại học thuyết kinh doanh có thể đã lạc hậu và phải có những hành động thiết thực để thay đổi các chính sách và thông lệ, đưa cách thức hoạt động của doanh nghiệp vào khuôn khổ mới phù hợp với những thực tế mới của môi trường kinh doanh, với một định nghĩa mới về sứ mệnh và với những năng lực cạnh tranh cốt lõi mới cần được phát triển và đạt được.

Ý THỨC PHÒNG NGỪA

Chỉ có hai biện pháp phòng ngừa. Tuy nhiên, nếu biết áp dụng phù hợp, chúng có thể đảm bảo doanh nghiệp được cảnh báo sớm, có khả năng tự thay đổi và thay đổi học thuyết kinh doanh một cách nhanh chóng. Biện pháp đầu tiên tôi gọi là sự loại bỏ. Cứ sau ba năm, công ty cần phải kiểm tra tất cả những sản phẩm, dịch vụ, chính sách và các kênh phân phối bằng câu hỏi: "Giả sử trước đấy chúng ta không thực hiện những điều này thì bây giờ chúng ta có đạt được những thành quả kia không?". Bằng cách đặt câu hỏi với những chính sách và đường lối hiện có, các doanh nghiệp đã buộc mình suy nghĩ về học thuyết kinh doanh của mình. Họ buộc phải kiểm chứng các giả định. Họ tự đặt ra câu hỏi: Tại sao những việc này không mang lại hiệu quả, dù khi chúng ta bắt tay thực hiện 5 năm trước chúng đầy hứa hẹn? Phải chăng chúng ta đã phạm sai lầm? Hay đó là những việc đúng nhưng không phát huy tác dụng?

Nếu không có sự loại bỏ có hệ thống và có mục đích, một tổ chức sẽ bị những thứ vụn vặt kiểm soát. Họ sẽ phung phí các tài nguyên quý giá nhất của mình vào những việc không nên làm hoặc không nên tiếp tục làm. Kết quả là, họ sẽ bị thiếu tài nguyên, đặc biệt là nguồn nhân lực có đủ khả năng cần thiết để khai thác những cơ hội mới xuất hiện khi thị trường, công nghệ và năng lực cạnh tranh cốt lõi thay đổi. Nói cách khác, khi học thuyết kinh doanh của doanh nghiệp trở nên lạc hậu, họ sẽ không có khả năng phản ứng tích cực với những cơ hội mới được tạo ra.

Phương thức thứ hai là nghiên cứu xem những gì đang diễn ra bên ngoài doanh nghiệp, đặc biệt là những người không phải khách hàng. Những năm gần đây, phong cách kiểu quản lý "dạo phố" trở nên rất phổ biến. Điều này thật sự quan trọng. Dĩ nhiên sự hiểu biết càng nhiều càng tốt về khách hàng cũng rất quan trọng – có lẽ đây chính là tiến bộ lớn nhất mà công nghệ thông tin mang lại. Tuy nhiên, những tín hiệu thay đổi quan trọng đầu tiên hiếm khi xuất hiện trong lòng tổ chức hay trong nhóm khách hàng của tổ chức, chúng hầu như luôn xuất hiện trước tiên ở nhóm đối tượng không phải là khách hàng của doanh nghiệp, vốn chiếm số lượng áp đảo hơn. Wal-Mart, gã khổng lồ trong ngành bán lẻ, chiếm 14% thị phần hàng tiêu dùng của Mỹ. Điều đó có nghĩa là 86% còn lại là những đối tượng không phải khách hàng.

Ví dụ dễ thấy về tầm quan trọng của nhóm đối tượng không phải khách hàng chính là hệ thống siêu thị của Mỹ. Ở thời kỳ cực thịnh của ngành 20 năm trước, các siêu thị chiếm 30% thị phần bán lẻ các sản phẩm phi thực phẩm của Mỹ. Họ phỏng vấn khách hàng liên tục, tiến hành nghiên cứu và điều tra thường xuyên. Nhưng họ đã không hề để ý đến số lượng 70% những người không phải là khách hàng của họ. Họ cảm thấy không cần thiết. Học thuyết kinh doanh của họ giả định rằng hầu hết những người có khả năng mua hàng trong siêu thị đã mua ở siêu thị. Năm mươi năm trước, giả định đó hoàn toàn đúng với thực tế. Nhưng khi những đứa trẻ ra đời trong thời kỳ bùng nổ dân số đến tuổi trưởng thành, giả định kia trở nên thiếu chính xác. Đa số những người sinh ra trong thời kỳ bùng nổ dân số – những phụ nữ trong những gia đình trí thức và cả hai vợ chồng cùng làm việc để tạo thu nhập – thì tiền không phải là nhân tố quyết định địa điểm mua hàng. Thời gian mới là nhân tố cơ bản, và thế hệ phụ nữ này không có đủ thời gian để đi mua sắm trong các siêu thị lớn. Vì các siêu thị chỉ nhìn vào lượng khách hàng đang mua sắm tại siêu thị của mình nên họ đã không nhận ra thay đổi này, mãi cho tới một vài năm trước. Khi đó, doanh nghiệp không thể cầm cự được nữa và đã quá muộn để lôi kéo khách hàng quay trở lại. Các siêu thị đã rút ra một bài học

đắt giá: mặc dù chạy theo khách hàng là việc rất quan trọng, nhưng như thế chưa đủ, họ cần phải lấy thị trường làm trọng tâm.

CHẨN ĐOÁN SỚM

Để có thể chẩn đoán sớm vấn đề, nhà quản lý phải chú ý đến những dấu hiệu cảnh báo. Một học thuyết kinh doanh sẽ trở nên lạc hậu khi doanh nghiệp đạt được mục tiêu đặt ra trước đó. Đạt được mục tiêu không phải là lý do để ăn mừng mà là tiền đề cho những ý tưởng mới. AT&T đã hoàn thành sứ mệnh cung cấp cho mọi gia đình và doanh nghiệp Mỹ sự kết nối điện thoại vào giữa những năm 1950. Khi đó một số nhà quản trị cho rằng đó là thời điểm cần đánh giá lại học thuyết kinh doanh, chẳng hạn như tách dịch vụ nội hạt – là lĩnh vực đã đạt được mục tiêu – khỏi công việc kinh doanh đang phát triển trong tương lai, bắt đầu với dịch vụ đường dài và có thể mở rộng ra viễn thông toàn cầu. Nhưng lý luận của họ không được ai chú ý đến và vài năm sau, tình hình kinh doanh của AT&T bắt đầu rối ren và họ chỉ được giải cứu bởi luật chống độc quyền.

Tốc độ tăng trưởng nhanh chóng là một dấu hiệu chắc chắn khác về sự khủng hoảng học thuyết kinh doanh của tổ chức. Một công ty có quy mô tăng trưởng gấp hai đến ba lần trong một thời gian ngắn dĩ nhiên sẽ phát triển vượt quá tầm của học thuyết kinh doanh ban đầu. Ngay cả thung lũng Silicon cũng đã nhận ra những buổi tiệc tùng không còn là phương cách tạo mối quan hệ phù hợp nữa một khi công ty đã đông đến mức nhân viên phải đeo bảng tên. Sự tăng trưởng còn tạo ra thách thức sâu sắc hơn nhiều lên các giả định, chính sách và thói quen. Để duy trì một doanh nghiệp sao cho ổn định, chứ chưa nói đến tăng trưởng, họ phải luôn tự hỏi lại mình những câu hỏi về môi trường kinh doanh, sứ mệnh và các năng lực cạnh tranh cốt lõi.

Ngoài ra còn có hai dấu hiệu rõ ràng khác cho thấy học thuyết kinh doanh của tổ chức không còn hiệu quả nữa. Một là những thành công ngoài mong đợi – dù của chính tổ chức hay của đối thủ cạnh tranh. Và hai là những thất bại không mong đợi – bất kể là của chính tổ chức hay là của đối thủ cạnh tranh.

Khi ô tô nhập khẩu của Nhật đẩy "tam đại gia" của Detroit (ám chỉ GM, Ford và Chrysler) vào tình huống nguy ngập thì đột nhiên Chrysler đạt được một thành công ngoài mong đợi. Dòng xe chở khách truyền thống của họ bị mất thị phần còn nhanh hơn GM và Ford, nhưng doanh số bán của dòng xe Jeep và xe tải nhỏ (minivan) mới - được phát triển một cách gần như là tình cờ - lại

tăng vọt. Thời điểm đó, GM là công ty dẫn đầu trên thị trường xe tải nhẹ của Mỹ và không hề có đối thủ trong thiết kế và chất lượng sản phẩm, nhưng GM đã không hề chú ý đến năng lực về xe tải nhẹ của mình. Xe tải nhỏ và xe tải nhẹ vẫn luôn được xếp vào nhóm phương tiện chở hàng chứ không được xem như phương tiện chở khách trong số liệu thống kê truyền thống, mặc dù ngày nay hầu hết chúng được mua để làm phương tiện vận chuyển hành khách. Giá như GM để ý đến thành công của đối thủ cạnh tranh yếu hơn mình là Chrysler, họ đã có thể nhận ra sớm hơn rằng những giả định của họ về thị trường và năng lực cạnh tranh cốt lõi đã không còn hiệu lực nữa. Ngay từ đầu, thị trường xe tải nhỏ và xe tải nhẹ đã không phải là thị trường phân khúc theo thu nhập và chỉ chịu ảnh hưởng rất ít bởi chi phí đổi xe mới. Và điều nghịch lý là xe tải nhẹ chính là lĩnh vực mà 15 năm trước GM đã đi khá xa đến loại hình sản xuất mà ngày nay chúng ta gọi là sản xuất nhỏ.

Thất bại không mong đợi cũng là một lời cảnh báo có mức độ quan trọng không kém những thành công ngoài mong đợi và cần được cẩn trọng xem xét. Sáu mươi năm trước, vào giữa thời kỳ Đại Suy thoái, Sears cho rằng bảo hiểm ô tô đã trở thành một "sản phẩm kèm theo" chứ không còn là một sản phẩm tài chính và do đó, bán bảo hiểm ô tô sẽ phù hợp với sứ mệnh của công ty là trở thành người cung cấp thông tin mua hàng cho các gia đình Mỹ. Mọi người đều nghĩ rằng Sears bị điên. Nhưng ngay lập tức bảo hiểm ô tô đã trở thành ngành kinh doanh có lợi nhuận cao nhất của Sears. 20 năm sau, vào những năm1950, Sears nhận thấy nhẫn kim cương đã trở thành đồ vật thiết yếu chứ không còn là đồ xa xỉ, và rồi công ty trở thành nhà bán lẻ kim cương lớn nhất thế giới – và có lẽ là có lãi nhất thế giới. Đó cũng là logic của Sears khi năm 1981, ông cho rằng các khoản đầu tư đã trở thành sản phẩm tiêu dùng của các gia đình Mỹ. Công ty đã mua Dean Witter và đưa văn phòng của nó vào chuỗi siêu thị Sears. Bước đi đó thực sự là một thảm họa. Người tiêu dùng Mỹ hoàn toàn không xem nhu cầu tài chính của mình là một trong những "sản phẩm tiêu dùng". Cuối cùng, khi Sears bỏ cuộc và quyết định điều hành Dean Witter như một công ty kinh doanh độc lập với chuỗi siêu thị của Sears, Dean Witter lại thành công rực rỡ. Năm 1992, Sears bán Dean Witter và thu về một mức lãi khá lớn.

Nếu Sears xem thất bại của mình trong việc trở thành nhà cung cấp những khoản đầu tư cho các gia đình Mỹ như một thất bại trong học thuyết kinh doanh thay vì một rủi ro riêng lẻ, họ đã có thể bắt đầu tái cơ cấu và tái định vị vị thế của mình sớm hơn được 10 năm, lúc họ còn dẫn đầu thị trường. Có thể bởi vì khi đó Sears,

cũng như một số đối thủ cạnh tranh của họ, đã ngay lập tức nhận ra rằng thất bại của Dean Witter sẽ đem đến mối hoài nghi về khái niệm đồng nhất của thị trường – khái niệm cơ bản mà trong suốt nhiều năm Sears và các nhà bán lẻ quy mô lớn khác dựa vào đó để hoạch định chiến lược của mình.

GIẢI PHÁP

Từ trước đến nay, chúng ta vẫn luôn tìm kiếm những nhân viên có chiếc đũa thần làm biến đổi hoàn toàn một công ty đang suy sụp. Tuy nhiên, việc thiết lập, duy trì và áp dụng một học thuyết không cần đến một Thành Cát Tư Hãn hay một Leonardo da Vinci khoác lên mình bộ áo của nhà quản lý. Việc đó không đòi hỏi thiên tài, nó chỉ đòi hỏi nỗ lực làm việc chăm chỉ. Nó không đòi hỏi sự thông minh, mà là sự tận tâm. Đó chính là trách nhiệm của các CEO.

Trên thực tế có rất ít CEO thành công trong việc thay đổi học thuyết kinh doanh của công ty mà họ điều hành. Vị CEO đưa Merck trở thành một công ty dược phẩm thành công nhất thế giới bằng cách chỉ tập trung vào nghiên cứu và phát triển những loại thuốc đột phá đã có bằng sáng chế và có lợi nhuận biên cao, đã thay đổi hoàn toàn học thuyết kinh doanh của công ty bằng cách mua lại một nhà phân phối các loại dược phẩm thông dụng và không cần kê đơn. Ông tiến hành việc đó mà không gây ra bất cứ "cuộc khủng hoảng" nào trong khi Merck vẫn làm ăn phát đạt. Tương tự, vài năm trước, CEO mới của Sony, nhà sản xuất hàng điện tử nổi tiếng nhất thế giới, đã thay đổi học thuyết kinh doanh của công ty bằng cách mua một công ty sản xuất phim của Holywood và sử dụng vụ sáp nhập đó để chuyển trọng tâm của công ty từ chỗ chuyên sản xuất phần cứng đang cần phần mềm thành một nhà sản xuất phần mềm tạo ra nhu cầu cho thị trường phần cứng.

Nhưng ngay cả khi nắm trong tay tất cả những nhân viên tài giỏi nhất, vẫn có những CEO đầy tài năng nhưng công ty của họ vẫn thất bại. Chúng ta không thể chỉ dựa vào những nhân viên tài giỏi để khôi phục lại sức sống của một học thuyết kinh doanh lỗi thời, việc đó chẳng khác gì trông mong họ giúp chữa khỏi các chứng bệnh nan y. Và khi trao đổi với những nhân viên tài giỏi ấy, họ sẽ ra sức khẳng định rằng họ làm việc dựa trên uy tín và tầm nhìn. Họ bắt đầu chẩn đoán và phân tích. Họ hiểu rằng để đạt được mục tiêu và tốc độ tăng trưởng cao cần phải nghiêm túc xem xét lại học thuyết kinh doanh. Họ không quy trách nhiệm cho những thất bại không mong đợi là kết quả từ những sai lầm của cấp dưới

hay từ những sự cố ngoài ý muốn, mà xem chúng là triệu chứng của một "lỗi hệ thống". Họ không dựa vào những thành công ngoài mong đợi mà xem chúng như những thách thức đối với các giả định của họ.

Họ hiểu và chấp nhận rằng sự tụt hậu của học thuyết kinh doanh là một căn bệnh do thoái hóa và thực sự đe dọa mạng sống của doanh nghiệp. Họ cũng biết và chấp nhận những nguyên tắc đã được kiểm chứng qua thời gian của các chuyên gia phân tích, nguyên tắc lâu đời nhất trong việc ra quyết định hiệu quả: Một căn bệnh do thoái hóa không thể được chữa khỏi bằng sự chần chừ. Nó đòi hỏi những hành động quyết đoán.

- Xuất bản lần đầu Tháng 9 & 10 năm 1994

3

QUYẾT ĐỊNH MỘT CÁCH HIỆU QUẢ

Các nhà quản lý hiệu quả thực ra không phải ra nhiều quyết định. Họ chỉ tập trung vào những gì quan trọng nhất và cố gắng đưa ra những quyết định tốt nhất trong khả năng của họ. Họ cố gắng tìm ra những yếu tố ổn định của tình huống, suy nghĩ tìm chiến lược và những giải pháp tổng thể chứ không cố gắng "giải quyết vấn đề". Do đó, họ không xem trọng yếu tố tốc độ của việc ra quyết định, hơn nữa họ cho rằng việc kiểm soát thật nhiều những yếu tố biến động là dấu hiệu của tầm suy nghĩ hạn hẹp. Họ muốn biết chính xác những quyết định đó là về vấn đề gì, những gì ẩn sau các quyết định và cần được đáp ứng. Họ muốn tìm hiểu ảnh hưởng của quyết định hơn là kỹ thuật ra quyết định. Họ thích những quyết định hoàn hảo hơn là những quyết định thông minh.

Nhà quản lý hiệu quả biết khi nào cần quyết định dựa trên nguyên tắc, khi nào cần quyết định thực dụng, tùy từng trường hợp cụ thể. Họ biết rằng mọi quyết định đều đòi hỏi sự khéo léo, nhất là những khi cần thỏa hiệp giữa cái đúng và cái sai, và họ phải biết cách phân biệt chúng. Họ hiểu rằng bước tốn thời gian nhất của tiến trình này không nằm ở việc ra quyết định mà là quá trình triển khai thực hiện. Một quyết định phải được đưa vào thực tế, bằng không đó không phải là quyết định mà chỉ là những dự định mà thôi. Điều này có nghĩa là mặc dù hiệu quả của các quyết định phụ thuộc chặt chẽ vào sự hiểu biết tình huống, nhưng việc thực thi các quyết định phải gắn liền với khả năng của những con người sẽ thực hiện nó. Trên tất cả, nhà quản lý hiệu quả luôn hiểu rằng việc ra quyết định có một quy trình mang tính hệ thống của riêng nó và có những yếu tố rất đặc thù.

Các trình tự

Các yếu tố không tự mình "tạo ra" quyết định. Về bản chất, mỗi quyết định là một sự đánh giá việc chấp-nhận-rủi-ro, nhưng các quyết định phải dựa trên nền tảng của những yếu tố này; ngược lại, nhà quản lý sẽ không thể hướng tới các quyết định đúng, và chắc chắn là không hiệu quả.

1. Phân loại vấn đề. Vấn đề đó thuộc quy luật chung? Hay đó là ngoại lệ hoặc hiếm khi xảy ra? Hoặc, đó là lần đầu tiên một hiện tượng mới xảy ra và các quy luật chưa kịp đề cập đến?

2. Xác định vấn đề. Chúng ta đang đối mặt với điều gì?

3. Đi tìm giải pháp. Đâu là các "điều kiện biên"?

4. Quyết định xem điều gì là "đúng", chứ không phải điều gì chấp nhận được, nhằm đáp ứng các điều kiện biên. Điều gì sẽ hoàn toàn đáp ứng được các đặc tính của vấn đề trước khi xét đến các sự thỏa thuận, sự thích ứng và thỏa hiệp cần thiết để đưa ra một quyết định hợp lý?

5. Xây dựng kế hoạch hành động đi kèm với quyết định. Cần thực hiện những việc gì? Ai phải biết về các công việc đó?

6. Kiểm tra hiệu lực và tính hiệu quả của quyết định trước chuỗi những sự kiện thực tế. Quyết định sẽ được thực hiện thế nào? Những giả định làm cơ sở cho quyết định là phù hợp hay đã lỗi thời?

Chúng ta hãy cùng điểm qua từng bước riêng lẻ.

Phân loại vấn đề

Người ra quyết định hiệu quả phải đặt câu hỏi: Liệu đây là dấu hiệu của sự rối loạn nghiêm trọng hay chỉ là một sự kiện đơn lẻ? Những vấn đề thuộc quy luật chung luôn phải được giải quyết bằng một quy luật hay nguyên tắc. Nhưng một sự kiện mang tính ngoại lệ chỉ có thể được xử lý khi nó thực sự xảy ra.

Nói một cách chính xác, nhà quản lý phải phân biệt được bốn nhóm sự kiện khác nhau.

Nhóm thứ nhất có thể là những sự kiện thuộc quy luật chung, mà các sự kiện riêng lẻ chỉ là các dấu hiệu báo trước. Hầu hết các "vấn đề" xuất hiện trong công việc của nhà quản lý thuộc nhóm này.

Chẳng hạn như quyết định về hàng tồn kho trong doanh nghiệp không phải là một "quyết định" thực sự. Thật ra đó là sự thích ứng (adaptation). Loại này thường xảy ra trong các doanh nghiệp sản xuất hơn. Ví dụ:

Một nhóm điều khiển và chế tạo sản phẩm thường phải giải quyết hàng trăm vấn đề trong một tháng. Tuy nhiên, khi các vấn đề được đưa ra phân tích thì phần lớn chúng chỉ là các hiện tượng – và là biểu hiện bên ngoài – của các tình huống cơ bản. Tất cả các kỹ sư quản lý quy trình và kỹ sư sản xuất đều là những người chỉ làm việc trong một bộ phận của nhà máy, do đó họ thường không nhận ra điều này. Hàng tháng, họ có thể gặp một số vấn đề xảy ra với vài đường ống dẫn khí hay chất lỏng ở nhiệt độ cao, và tất cả chỉ có vậy.

Chỉ khi toàn bộ khối lượng công việc trong vài tháng của một nhóm làm việc được mổ xẻ, lúc đó các vấn đề thuộc quy luật chung mới xuất hiện. Khi đó người ta sẽ tìm ra rằng nhiệt độ hay áp suất bị tăng lên quá cao và rằng một số khớp nối các đường ống cần được thiết kế lại để chịu áp lực tốt hơn. Nếu không tiến hành phân tích như vậy, người quản lý quy trình sản xuất sẽ phải tốn rất nhiều thời gian để sửa chữa từng chỗ rò rỉ và thậm chí không thể kiểm soát được tình hình trong tương lai.

Nhóm sự kiện thứ hai bao gồm những vấn đề tưởng như là một sự kiện khác thường xảy ra nhưng về bản chất nó vẫn là sự kiện thuộc quy luật chung. Hãy xem xét ví dụ:

Khi một công ty nhận được lời mời sáp nhập vào một công ty khác, có thể nó sẽ không bao giờ nhận được lời mời ấy lần nữa. Đây là tình huống không lặp lại đối với công ty, với ban giám đốc và với các nhà quản lý của nó. Nhưng, tình huống này thuộc quy luật chung và xảy ra rất thường xuyên. Việc cân nhắc nên chấp nhận hay từ chối lời mời đó đòi hỏi một số quy tắc chung. Tuy nhiên, đối với những tình huống như thế, nhà quản lý cần tham khảo kinh nghiệm từ những công ty khác.

Nhóm thứ ba là những sự kiện thật sự khác thường mà nhà quản lý phải nhận ra. Ví dụ:

Một hỏng hóc nguồn điện nghiêm trọng đã khiến cả khu vực Đông-Bắc Hoa Kỳ từ St. Lawrence đến Washington chìm trong bóng tối vào tháng 11 năm 1965 là tình huống thật sự ngoại lệ, theo bản giải trình đầu tiên. Một trường hợp ngoại lệ khác là trường hợp thảm họa về thuốc an thần thalidomide dẫn tới sự ra

đời của những trẻ dị tật bẩm sinh trong những năm đầu 1960. Người ta tin rằng, khả năng xảy ra các sự kiện như thế này là một phần mười triệu hay một phần trăm triệu và khả năng lặp lại của chúng gần như không thể xảy ra, cũng tương đương với khả năng chiếc ghế mà bạn đang ngồi bị phân rã thành các nguyên tử.

Tuy nhiên các sự kiện khác thường lại rất hiếm khi xảy ra. Khi một sự kiện thuộc nhóm này xuất hiện, người ra quyết định phải đặt câu hỏi: Đây là một ngoại lệ thực sự hay là dấu hiệu khởi đầu cho một quy luật mới? Và đó chính là các sự kiện thuộc nhóm thứ tư.

Chúng ta biết rằng trong bối cảnh công nghệ năng lượng điện và công nghệ dược hiện nay, cả hiện tượng hỏng nguồn điện ở Đông Bắc Hoa Kỳ và thảm họa thuốc thalidomide đều chỉ là sự kiện đầu tiên của những dạng sự kiện có khả năng xuất hiện thường xuyên nếu chúng ta không tìm ra giải pháp mang tính quy luật.

Tất cả mọi hiện tượng, trừ hiện tượng ngoại lệ thật sự, đều cần một giải pháp mang tính quy luật. Chúng đòi hỏi phải đưa ra một đạo luật, một chính sách hay nguyên tắc ứng xử. Khi chúng ta đưa ra được một nguyên tắc đúng, mọi hiện tượng mang tính quy luật tương tự sẽ nằm trong tầm kiểm soát thực tế - tức là áp dụng quy luật đó vào từng trường hợp cụ thể. Tuy nhiên, những sự kiện thực sự khác thường phải được giải quyết độc lập theo từng vụ việc. Nhà quản lý không thể xây dựng một quy luật cho những hiện tượng ngoại lệ.

Người ra quyết định hiệu quả cần dành thời gian để xác định xem hiện tượng đang xảy ra thuộc nhóm nào trong số bốn nhóm trên. Họ sẽ ra quyết định sai nếu xác định sai tình huống.

Cho đến nay, lỗi thường gặp nhất của người ra quyết định là xử lý những tình huống thuộc quy luật chung như một loạt những hiện tượng khác thường – nghĩa là họ trở nên võ đoán khi thiếu thông tin về các quy luật chung hay các nguyên tắc. Kết quả không tránh khỏi là thất bại vô ích. Tôi cho rằng điều này đã thể hiện rõ trong những thất bại của hầu hết các chính sách, cả đối nội và đối ngoại, của chính quyền Kennedy.

Mặc dù có được tất cả sự khôn ngoan của những thành viên ưu tú nhất, chính quyền Kennedy chỉ giành được một thành công duy nhất. Đó là việc xử lý vụ khủng hoảng tên lửa ở Cuba. Ngoài ra họ chẳng đạt được thành tựu thực tế nào. Lý do chủ yếu chính là những quan điểm mà các thành viên trong ban cố vấn gọi là "chủ

nghĩa thực dụng" – nghĩa là chính quyền từ chối phát triển mọi loại luật lệ và nguyên tắc, và nhất định phát triển mọi thứ "dựa trên hiệu quả mang lại". Tuy nhiên, mọi người, gồm cả các thành viên chính phủ, đều thấy rõ rằng những giả định cơ bản làm nền tảng cho các chính sách đó – những giả định có hiệu lực trong những năm ngay sau chiến tranh – đã ngày càng trở nên phi thực tế trong các vấn đề cả đối nội lẫn đối ngoại trong những năm 1960.

Một vấn đề khác thường gặp là người ra quyết định xử lý những vấn đề mới như một trường hợp khác của vấn đề cũ, vì vậy họ có khuynh hướng sử dụng những quy luật đang áp dụng cho vấn đề cũ:

Quả là sai lầm khi người ta áp đặt máy móc trường hợp hỏng nguồn điện cục bộ tại biên giới hai bang New York – Ontario vào vụ mất điện quy mô lớn tại vùng Đông Bắc Hoa Kỳ. Các kỹ sư điện lưới, nhất là ở thành phố New York, đã xử lý đúng tình huống trong trường hợp quá tải. Tuy nhiên các thiết bị của họ đều cho thấy có điều bất thường đang diễn ra và đòi hỏi phải có phương pháp xử lý riêng biệt chứ không phải phương pháp chuẩn.

Trái lại, thành tựu xuất sắc mà Tổng thống Kennedy đạt được trong cuộc khủng hoảng tên lửa Cuba là nhờ ông chấp nhận thử thách khi xem đó là một trường hợp ngoại lệ. Ngay khi nhận ra điều đó, trí thông minh và lòng dũng cảm tuyệt vời của ông phát huy hiệu quả.

Xác định vấn đề

Một khi vấn đề đã được phân loại thành hiện tượng thuộc quy luật chung hay hiện tượng đặc biệt, việc xác định "Vấn đề cụ thể là gì ?" " Điều gì là thích hợp ở đây?" "Đâu là chìa khóa cho tình huống này?" sẽ trở nên rất dễ dàng. Những câu hỏi này có tác dụng như nhau, nhưng chỉ có người ra quyết định hiệu quả mới biết rằng sự nguy hiểm ở bước này không phải là xác định sai mà là xác định hợp lý, đáng tin cậy nhưng lại không đầy đủ. Ví dụ:

Ngành công nghiệp ô tô Mỹ đã có một định nghĩa hợp lý nhưng chưa đầy đủ về độ an toàn của ô tô. Chính vì sự khiếm khuyết này - nghiêm trọng hơn nhiều so với việc chậm chạp trong triển khai nghiên cứu chế tạo vì mục đích an toàn - mà năm 1966 ngành công nghiệp ô tô Mỹ đã phải hứng chịu sự chỉ trích mạnh mẽ của Quốc hội dẫn đến sự bối rối tột độ trong toàn ngành. Thực ra, không phải ngành công nghiệp ô tô Mỹ không quan tâm đến tính

an toàn của sản phẩm.

Trái lại, họ đã đóng góp rất nhiều vào việc xây dựng các biện pháp kỹ thuật giúp đường cao tốc trở nên an toàn hơn, và vào hoạt động đào tạo lái xe, bởi họ tin rằng đó là những yếu tố then chốt cần được quan tâm. Tai nạn xảy ra do đường sá không an toàn và lái xe không an toàn là cách lý giải hợp lý. Thực tế, mọi bên liên quan đến vấn đề lái xe an toàn, từ cảnh sát giao thông cho đến việc dạy luật đi đường trong trường trung học, đều hướng đến hai nhân tố đó trong các chiến dịch về an toàn giao thông của họ. Các chiến dịch này mang lại hiệu quả nhất định. Trên những tuyến đường cao tốc được nâng cấp về độ an toàn, số vụ tai nạn giảm rõ rệt. Tương tự, các lái xe được huấn luyện đầy đủ về an toàn giao thông cũng ít gây ra tai nạn hơn.

Nhưng mặc dù tỷ lệ tai nạn tính trên một ngàn xe hay trên một ngàn dặm đường đã giảm xuống, số lượng tai nạn và tính thảm khốc của chúng vẫn âm thầm tăng lên. Do đó, sự cần thiết phải kéo giảm tỷ lệ tai nạn, dù nhỏ nhưng lại nghiêm trọng và có thể xảy ra bất chấp các quy định và các khóa đào tạo về an toàn, trở nên hết sức cấp bách.

Giải pháp cho việc này là những chiến dịch về an toàn giao thông trong tương lai phải đáp ứng được những yếu tố kỹ thuật giúp cho tai nạn giao thông trở nên bớt nguy hiểm hơn nếu xảy ra. Ô tô không chỉ được chế tạo và sản xuất để bảo đảm an toàn khi được vận hành đúng mà còn phải bảo đảm an toàn kể cả khi được vận hành sai quy tắc kỹ thuật.

Cách duy nhất để tránh đưa ra một định nghĩa khiếm khuyết: lặp đi lặp lại việc kiểm tra định nghĩa này với mọi hiện tượng thực tế quan sát được, và ngay lập tức xóa bỏ định nghĩa đó khi nó không đáp ứng một hiện tượng nào trong số đó.

Những người ra quyết định hiệu quả luôn kiểm tra những dấu hiệu của các sự kiện không điển hình hay bất thường và luôn tự hỏi: Liệu định nghĩa ban đầu đã giải thích được trường hợp đang quan sát chưa, liệu có giải thích cho mọi trường hợp không? Họ luôn viết ra những gì mà định nghĩa dự đoán sẽ xảy ra, ví dụ như, "loại bỏ hoàn toàn tai nạn ô tô" và sau đó thường xuyên kiểm tra xem điều đó có thực sự xảy ra hay không. Cuối cùng, họ sẽ quay trở lại xem xét vấn đề ngay khi có trường hợp không điển hình, không giải thích được hay khi các sự kiện lệch khỏi định hướng trước đó, dù chỉ là các chi tiết nhỏ.

Về bản chất, điều này cũng tương tự như những quy tắc mà Hippocrates đã đề ra trong chẩn đoán y học hơn 2.000 năm trước. Đó cũng là quy tắc về phương pháp quan sát khoa học đầu tiên mà Aristotle lập ra và sau đó được Galileo tái khẳng định 300 năm trước. Nói cách khác, đây là một quy tắc lâu đời rất phổ biến, đã được lịch sử kiểm chứng mà các nhà quản trị ngày nay có thể học và áp dụng một cách hệ thống.

Đi tìm giải pháp

Yếu tố quan trọng kế tiếp trong quá trình ra quyết định là xác định rõ những đặc tính mà quyết định cần có. Mục tiêu mà quyết định cần hướng đến là gì? Những mục tiêu tối thiểu nào nó phải đạt được? Những điều kiện nào cần được đáp ứng? Theo ngôn ngữ khoa học, đó chính là các "điều kiện biên" (boundary conditions). Một quyết định hiệu quả cần phải đáp ứng các điều kiện biên. Hãy xem ví dụ sau:

Khi đảm nhiệm vị trí lãnh đạo General Motors năm 1922, Alfred P. Sloan, Jr. đã tự hỏi: "Nếu loại bỏ quyền tự quản lý của những người đứng đầu các bộ phận, vấn đề của chúng ta có được giải quyết không?". Câu trả lời rõ ràng là không. Những điều kiện biên của vấn đề đòi hỏi sức mạnh và trách nhiệm của các vị trí điều hành chủ chốt. Điều đó cũng cần thiết như sự thống nhất và tập trung quyền lực tại trung tâm đầu não của công ty. Mọi nhà quản lý trước Sloan đều xem đó là vấn đề thuộc về tính cách và cần được giải quyết thông qua một cuộc đấu tranh quyền lực và cuối cùng sẽ có một người chiến thắng. Sloan nhận ra rằng các điều kiện biên đòi hỏi một giải pháp đối với vấn đề cơ cấu công ty – các điều kiện đó sẽ được giải quyết nhờ một cơ cấu mới: cân bằng quyền tự quản lý giữa các bộ phận dưới sự kiểm soát và định hướng của trung tâm đầu não.

Một quyết định không đáp ứng các điều kiện biên còn tồi tệ hơn là việc xác định sai vấn đề. Không có cách gì cứu vãn một quyết định dựa trên những giả định đúng nhưng lại kết thúc bằng một giải pháp thiếu chính xác. Hơn nữa, cần suy nghĩ về các điều kiện biên để biết khi nào cần từ bỏ một quyết định. Lý do hay gặp nhất dẫn tới sự thất bại của các quyết định không phải là sai lầm từ bước đầu. Thật ra, nó nằm ở bước tiếp theo trên đường tiến tới mục tiêu – xác định đặc tính của vấn đề – bước này có thể khiến cho một quyết định đúng từ đầu bỗng trở nên không phù hợp. Người ra quyết định phải đảm bảo các điều kiện biên được rõ ràng nhằm

duy trì khả năng thay thế một quyết định khôn khéo bằng một chính sách mới phù hợp hơn, nếu không anh ta có thể không nhận ra rằng mọi việc đã thay đổi.

Franklin D.Roosevelt từng bị chỉ trích gay gắt khi ông chuyển từ vị trí một ứng cử viên Phe Bảo thủ năm 1932 thành một tổng thống có tư tưởng cấp tiến vào năm 1933. Nhưng không phải Roosevelt là người thay đổi. Sự sụp đổ kinh tế xảy ra đột ngột trong khoảng thời gian từ mùa hè năm 1932 đến mùa xuân năm 1933 đã thay đổi đặc tính của vấn đề. Một chính sách phù hợp với mục tiêu phục hồi kinh tế quốc gia – chính sách kinh tế bảo thủ có thể sẽ theo chiều hướng này – sẽ không còn phù hợp nữa khi với sự xuất hiện Ngày nghỉ của Ngân hàng(*), bản thân mục tiêu đã thay đổi và trở thành mục tiêu liên kết giữa chính trị và xã hội. Khi các điều kiện biên thay đổi, Roosevelt ngay lập tức thay đổi, quyết định theo đuổi mục tiêu chính trị (tái tổ chức) thay cho mục tiêu kinh tế trước đó (phục hồi).

(*) Ngày nghỉ của Ngân hàng (Bank Holiday): Ngày 6 tháng 3 năm 1933, hai ngày sau khi nhậm chức tổng thống, Roosevelt đã ra tuyên bố đóng cửa mọi ngân hàng ở Mỹ trong 4 ngày cho đến khi Quốc hội họp phiên đặc biệt. Ngày 9/3/1933, Quốc hội Hoa Kỳ đã thông qua Sắc lệnh khẩn cấp về Ngân hàng. Thông thường, động thái đó sẽ tạo nên một làn sóng hoảng loạn lớn, nhưng thực tế nó chỉ tạo ra một sự giải tỏa chung. Trước hết vì rất nhiều bang của Mỹ đã đóng cửa ngân hàng trước ngày 6/3. Thứ hai là, Roosevelt đã mô tả một cách láu cá và đầy hoa mỹ rằng quãng thời gian đó là "Ngày nghỉ của ngân hàng". Và cuối cùng, hành động đó cho thấy chính phủ đã thực sự bắt tay vào giải quyết những cảnh báo về sự sụp đổ của ngân hàng.

Trên tất cả, cần xác định rõ ràng các điều kiện biên để nhận ra quyết định nguy hiểm nhất trong số các phương án: đó là quyết định mà những đặc tính cần đáp ứng lại hoàn toàn không tương thích với nhau. Nói cách khác, đó là quyết định có thể - chỉ là có thể - mang lại hiệu quả chỉ khi không có bất kỳ sai sót nào xảy ra.

Những quyết định kiểu này thường được gọi là "đánh bạc". Trên thực tế, chúng còn vô lý hơn cả đánh bạc – đó là hy vọng dựa trên hy vọng rằng ít nhất hai đặc tính trái ngược nhau có thể đồng thời được thỏa mãn. Đây là sự trông chờ phép màu và bạn nên biết rằng rắc rối từ những "phép màu" như thế không phải hiếm xảy ra. Mặt khác, chúng hoàn toàn không đáng tin cậy.

Trên thực tế, thỉnh thoảng ai cũng có những quyết định sai. Tuy

nhiên, nhà quản trị không được đưa ra một quyết định mà bề ngoài dường như hiệu quả, nhưng trên thực tế nó không đáp ứng được những điều kiện biên.

Quyết định

Nhà quản trị hiệu quả phải bắt đầu với những cái "đúng" thay vì những cái "chấp nhận được", vốn sẽ dẫn đến một sự thỏa hiệp vào phút cuối. Tuy nhiên, nếu không biết được những yêu cầu của các điều kiện biên thì người ra quyết định không thể phân biệt giữa giả định đúng và giả định sai. Hãy cân nhắc trường hợp sau:

Tôi được dạy bài học này năm 1944, khi bắt đầu vụ tư vấn lớn đầu tiên. Đó là một yêu cầu nghiên cứu về cơ cấu quản lý và chính sách của Hãng General Motors. Alfred P. Sloan Jr., Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc công ty gọi tôi đến văn phòng ông khi tôi chuẩn bị bắt tay vào việc và nói: "Tôi sẽ không cho anh biết phải nghiên cứu gì, phải viết gì và phải đưa ra kết luận gì. Đó là nhiệm vụ của anh. Hướng dẫn duy nhất tôi dành cho anh là khi anh phát hiện ra vấn đề, hãy cho tôi biết anh nghĩ làm thế nào là đúng. Anh đừng lo lắng về phản ứng của chúng tôi. Cũng đừng lo lắng liệu chúng tôi có thích suy nghĩ của anh hay không. Và trên tất cả, đừng quan tâm đến những thỏa hiệp giúp cho các kết luận của anh được chấp nhận. Kể cả khi không có anh, không phải chúng tôi không biết cách đưa ra những thỏa hiệp thích hợp. Nhưng họ không thể đưa ra những thỏa hiệp đúng trừ phi anh nói với họ điều gì là đúng".

Nhà quản trị hiệu quả biết rằng luôn có hai dạng thỏa hiệp. Dạng đầu tiên đại ý như câu thành ngữ này: "Nửa ổ bánh mì còn tốt hơn là không có bánh mì". Dạng thứ hai dựa trên thực tế rõ ràng rằng "Nửa đứa trẻ thực ra còn tệ hơn không có đứa trẻ nào". Trong trường hợp đầu tiên, các điều kiện biên vẫn được đáp ứng. Mục đích của bánh mì là để cung cấp dinh dưỡng và nửa ổ bánh mì vẫn là thức ăn. Tuy nhiên, nửa đứa trẻ lại không đáp ứng điều kiện biên vì nửa đứa trẻ không phải là một nửa con người sống và có thể lớn lên được.

Lo lắng xem điều gì sẽ được chấp nhận và về những gì người ra quyết định sẽ phải nói để không gặp phải chống đối chỉ là một việc làm mất thời gian. Những gì người ta lo ngại sẽ xảy ra lại hiếm khi xảy ra, trong khi những trở ngại và khó khăn không ai nghĩ tới đôi khi lại bất thình lình trở thành những vướng mắc không thể vượt qua được. Nói cách khác, người ra quyết định sẽ không đạt được bất cứ điều gì nếu bắt đầu với câu hỏi: "Điều gì là chấp nhận được?". Bởi vì trong quá trình trả lời câu hỏi đó, anh ta

sẽ loại bỏ những điều quan trọng hay đánh mất cơ hội để đưa ra một câu trả lời hiệu quả - thậm chí chưa chắc là câu trả lời đúng.

Hành động

Biến quyết định thành hành động là yếu tố cơ bản thứ năm trong quá trình ra quyết định. Trong khi cân nhắc các điều kiện biên là bước khó nhất trong quá trình ra quyết định thì việc biến quyết định thành hành động là bước tốn thời gian nhiều nhất. Tuy nhiên, một quyết định không thể hiệu quả nếu không gắn liền với những cam kết hành động ngay từ những bước đầu tiên. Trên thực tế, không có quyết định nào được đưa ra nếu nó không được tiếp tục phát triển bằng sự phân công trách nhiệm rõ ràng. Cho đến khi đó, nó chỉ là một kế hoạch tốt.

Một thiếu sót phổ biến trong rất nhiều chính sách, đặc biệt là chính sách kinh doanh, là không có cam kết hành động trong đó – việc thực hiện chính sách này không được chỉ định và quy trách nhiệm cụ thể. Không có gì phải ngạc nhiên khi sau đó mọi người trong tổ chức có xu hướng chế nhạo chính sách đó, nếu không họ cũng xem đó là những tuyên bố mà các nhà quản lý cấp cao nhất sẽ không bao giờ thực hiện.

Việc biến quyết định thành hành động đòi hỏi bạn phải trả lời một số câu hỏi cơ bản: Ai cần phải biết về quyết định này? Hành động nào cần tiến hành? Ai tiến hành? Những yêu cầu nào cần có để những người thực hiện có thể thực hiện nó? Câu hỏi đầu tiên và cuối cùng rất thường xuyên bị bỏ qua – và điều đó mang lại những kết quả thật tồi tệ. Câu chuyện sau đây đã trở thành huyền thoại trong các chuyên gia nghiên cứu hành vi tổ chức, nó cho thấy tầm quan trọng của câu hỏi: "Ai phải biết?".

Một nhà sản xuất thiết bị công nghiệp vài năm trước đã quyết định ngừng sản xuất một trong những model đã từng là hình mẫu tiêu biểu trong nhiều năm về dụng cụ máy móc, nhiều sản phẩm theo mẫu đó vẫn còn đang được người mua sử dụng. Do đó, họ quyết định chỉ bán model đó trong vòng ba năm nữa cho những người đã mua và đang sở hữu các thiết bị cũ với mục đích thay thế khi cần, và sau ba năm họ sẽ dừng sản xuất và không bán model này nữa. Đơn đặt hàng đối với model đó đã giảm liên tục trong những năm gần đây. Tuy nhiên, vào đúng ngày kết thúc sản xuất model này, lượng đơn hàng bỗng tăng vọt. Thế nhưng khi đó không ai hỏi: "Ai cần biết về quyết định này?".

Kết quả là không ai thông báo cho nhân viên vật tư phụ trách

những linh kiện lắp ráp nên model đó về quyết định ngừng sản xuất. Anh ta vẫn tiếp tục mua linh kiện dựa trên tỷ lệ doanh số!

Do đó, khi đến hạn ngừng sản xuất model này, công ty còn tồn kho số lượng linh kiện đủ để sản xuất model nọ trong 8 đến 10 năm nữa, và số linh kiện đó trở thành một khoản lỗ lớn.

Hành động cũng phải phù hợp với năng lực của người phải thực hiện nó. Ví dụ:

Gần đây, một công ty hóa chất lớn của Mỹ phát hiện ra họ có một lượng tiền khá lớn bị giữ ở hai nước Tây Phi. Để bảo vệ khoản tiền này, lãnh đạo cấp cao của công ty đã quyết định đầu tư ở hai nước đó vào những ngành: (1) có thể đóng góp vào nền kinh tế nước đó, (2) không cần phải nhập khẩu từ bên ngoài, và (3) nếu thành công, có thể thuộc loại hình được phép bán cho nhà đầu tư trong nước ngay khi được phép chuyển tiền ra khỏi nước đó. Để thiết lập công việc kinh doanh này, công ty đã phát triển một quy trình chế biến hóa chất đơn giản để bảo quản trái cây vùng nhiệt đới – nhóm sản phẩm nông nghiệp chủ yếu ở cả hai nước này. Trước đó, những loại trái cây này phải đối mặt với tình trạng hư hỏng nặng khi vận chuyển tới thị trường phương Tây.

Công việc kinh doanh đã đạt được thành công ở cả hai thị trường. Nhưng tại một nước, người quản lý ở đó đã thiết lập công việc kinh doanh theo hướng yêu cầu trình độ quản lý với kỹ năng cao và được đào tạo về kỹ thuật, một yêu cầu không dễ đáp ứng ở Tây Phi. Ở nước còn lại, người quản lý ở đó đã nghĩ tới năng lực của những người sẽ điều hành doanh nghiệp và kết quả là, ông ra sức đơn giản hóa cả quy trình sản xuất và việc kinh doanh, còn về nhân sự thì ngay từ đầu ông đã sử dụng người bản địa cho cả những vị trí quản lý cấp cao.

Vài năm sau, hai nước đó lại cho phép chuyển tiền ra nước ngoài. Nhưng mặc dù công việc kinh doanh rất phát đạt, không ai tại địa phương muốn mua công ty thứ nhất vì không có sẵn người đủ trình độ quản lý và kỹ thuật tại địa phương để điều hành nó. Do đó, công ty đã phải đóng cửa và hạch toán lỗ. Tại nước thứ hai, rất nhiều doanh nghiệp địa phương tranh nhau để mua nó, giúp công ty thu lại được vốn đầu tư ban đầu và một khoản lợi nhuận rất cao.

Quy trình chế biến hóa học và phương thức kinh doanh là như nhau ở cả hai nước. Nhưng ở nước thứ nhất không ai hỏi: "Chúng ta có nguồn nhân sự như thế nào để khiến quyết định trở nên hiệu

quả? Và họ có thể làm gì?". Kết quả là, quyết định đã trở nên thất bại.

Hành động gắn liền với quyết định trở nên quan trọng gấp đôi khi con người buộc phải thay đổi cách cư xử, thói quen hay thái độ để khiến quyết định trở nên hiệu quả. Ở đây, người ra quyết định không những phải chắc chắn rằng trách nhiệm đối với hành động đó đã được quy định rõ ràng mà còn phải chắc chắn người sẽ tiến hành thực hiện hành động đó có khả năng thực hiện. Do đó người ra quyết định phải đảm bảo rằng các thước đo, tiêu chuẩn đánh giá, lợi ích của những người thực hiện và trách nhiệm của họ phải được thay đổi tương ứng với nhau. Nếu không, nhân viên trong tổ chức sẽ rơi vào mâu thuẫn nội bộ sâu sắc làm tê liệt hoạt động của tổ chức. Hãy xem hai ví dụ sau:

* Khi Theodore Vail làm Chủ tịch của Bell Telephone System 60 năm trước, ông đã xác định rằng công việc kinh doanh của hãng là cung cấp dịch vụ. Quyết định này là lý do chính giải thích tại sao ở Mỹ (và Canada) ngày nay, hệ thống điện thoại lại thuộc sở hữu tư nhân chứ không phải nhà nước. Nhưng bản quyết định đó sẽ chỉ là một lá thư "chết" nếu Vail không đồng thời thiết kế một bản tiêu chuẩn so sánh về dịch vụ và dùng nó làm công cụ đánh giá, cũng như làm cơ sở để xem xét khen thưởng và đánh giá hiệu quả quản lý. Các nhà quản lý của Bell thời kỳ đó đã được đánh giá bởi khả năng tạo ra lợi nhuận (hay ít nhất bởi chi phí) của bộ phận họ. Bản tiêu chuẩn so sánh này nhanh chóng được chấp nhận và được sử dụng như những thước đo hiệu quả công việc.

* Một ví dụ tương phản là thất bại của một vị chủ tịch kiêm tổng giám đốc điều hành xuất sắc của công ty lâu đời, danh tiếng và là niềm tự hào của nước Mỹ khi ông cố gắng thay đổi cơ cấu tổ chức và đưa ra những mục tiêu mới để công ty hoạt động hiệu quả hơn. Mọi người đều đồng ý rằng cần phải thay đổi. Sau nhiều năm dẫn đầu, công ty đã thể hiện rõ ràng những dấu hiệu già cỗi. Trên thị trường, các đối thủ cạnh tranh trẻ hơn, nhỏ hơn và năng động hơn đang tỏ ra lấn lướt. Nhưng thay vì có những hành động cần thiết để đạt được sự chấp nhận những ý tưởng mới, vị chủ tịch – nhằm xoa dịu những người chống đối – đã đưa một phát ngôn viên lỗi lạc của một trường đại học nổi tiếng vào vị trí cấp cao - một trong ba phó tổng giám đốc - với mức lương cao ngất ngưởng. Điều này chỉ mang một ý nghĩa duy nhất đối với những người trong công ty: "Họ thực sự không muốn đổi mới". Nếu phần thưởng lớn nhất là dành cho cách ứng xử ngược lại với những gì mới mẻ, mọi người trong công ty sẽ đi đến kết luận rằng đó chính là những gì ban giám đốc mong muốn và sẽ khen thưởng theo lối

đó.

Chỉ những nhà quản trị hiệu quả nhất mới có thể làm được những gì mà Vail đã làm – xác định phương hướng thực hiện quyết định ngay trong bản thân quyết định. Nhưng mọi nhà quản trị đều nên quan tâm đến những hành động mà mỗi quyết định cụ thể cần có, những công việc cần phân công và những người sẽ thực hiện các công việc đó.

Phản hồi

Cuối cùng, việc kiểm tra và báo cáo thông tin phải được xây dựng đồng thời trong quá trình ra quyết định để đưa ra những kết quả kiểm tra liên tục nhằm kiểm chứng những sự kiện thực tế so với kỳ vọng khi quyết định. Quyết định được tạo ra bởi con người, và con người có thể sai lầm, cho nên ngay cả trong trường hợp tốt nhất thì thành quả của họ cũng không kéo dài. Ngay cả quyết định tốt nhất cũng chứa đựng khả năng thất bại cao. Và, quyết định tốt nhất cuối cùng cũng sẽ trở nên lỗi thời.

Điều đó là không cần bàn cãi. Mỗi nhà quản trị luôn phải xây dựng hệ thống thông tin phản hồi – báo cáo, dữ liệu, nghiên cứu – trong quyết định của mình để kiểm tra và báo cáo kết quả. Tuy nhiên rất nhiều quyết định đã thất bại trong việc đạt được kết quả dự kiến, hay thậm chí phát huy hiệu quả, bất chấp tất cả những báo cáo phản hồi. Cũng như quang cảnh của Matterhorn(*) không thể được nhìn thấy nhờ nghiên cứu bản đồ Thụy Sĩ, một quyết định không thể được đánh giá đầy đủ và chính xác nhờ nghiên cứu các báo cáo. Đó là vì các báo cáo đều trừu tượng.

(*) Một ngọn núi trong dãy Alps nằm trên biên giới Thụy sĩ và Ý, cao 4.500 mét.

Người ra quyết định hiệu quả hiểu điều này và tuân theo quy luật mà quân đội đã đưa ra từ rất lâu. Sĩ quan ra quyết định sẽ không dựa vào báo cáo để kiểm tra việc triển khai quyết định. Viên sĩ quan hay phụ tá đi đến tận nơi và quan sát. Lý do không phải vì người ra quyết định hiệu quả (hay người chỉ huy hiệu quả) không tin tưởng vào cấp dưới. Đúng hơn, họ hiểu rằng tốt nhất là không tin vào những "giao tiếp" trừu tượng.

Với sự xuất hiện của máy vi tính, nhân tố phản hồi này còn trở nên quan trọng hơn, bởi người ra quyết định có thể còn trở nên xa rời thực tế hơn bao giờ hết. Trừ khi anh ta thừa nhận rằng tốt nhất là đi ra nhìn vào thực tế hành động, nếu không anh ta sẽ sớm

bị tách rời khỏi thực tế. Tất cả những gì máy vi tính có thể kiểm soát đều là trừu tượng. Chúng ta chỉ có thể dựa vào những thông tin trừu tượng nếu những báo cáo trừu tượng đó được kiểm chứng thường xuyên với những kết quả vững chắc. Bằng không, chúng ta sẽ bị dẫn đi lệch hướng.

Đến tận nơi quan sát cũng là cách tốt nhất, nếu không phải là cách duy nhất, để nhà quản trị kiểm tra các giả định dùng làm cơ sở của quyết định còn hiệu lực hay không, hay chúng đã trở nên lỗi thời và cần được xem xét lại. Nhà quản trị cần phải ghi nhớ rằng các giả định sớm hay muộn sẽ trở nên lỗi thời, thực tại không bao giờ đứng yên trong thời gian dài.

Không đến tận nơi quan sát là lý do điển hình khiến nhà quản trị "kiên quyết" duy trì những hoạt động không còn phù hợp hay thậm chí đã trở nên vô lý trong một thời gian dài. Điều này đúng với các quyết định trong kinh doanh cũng như với các chính sách của chính phủ. Đó là lý do giải thích cho sự thất bại của người Anh trong việc chấp nhận thực tế về Thị trường Chung châu Âu. Hơn nữa, trong mọi công ty tôi biết, không ra ngoài và theo dõi khách hàng cũng như thị trường, đối thủ cạnh tranh cùng với sản phẩm là lý do chính cho những quyết định nghèo nàn, không hiệu quả và sai lầm.

Những người ra quyết định cần các thông tin phản hồi có tổ chức. Họ cần các báo cáo và con số. Nhưng trừ khi họ xây dựng được hệ thống thông tin phản hồi theo sát các sự kiện thực tế - tức là họ buộc bản thân mình đi ra ngoài và nhìn, nghe – họ sẽ tự đưa mình vào sự võ đoán vô ích.

Kết luận

Ra quyết định chỉ là một trong những nhiệm vụ của nhà quản trị. Thông thường việc này chỉ chiếm một phần nhỏ thời gian làm việc của họ. Nhưng đề ra những quyết định quan trọng là nhiệm vụ đặc trưng mà chỉ nhà quản trị mới có thể thực hiện.

Một nhà quản trị hiệu quả ra quyết định dựa trên một quá trình có hệ thống với những nhân tố được xác định rõ ràng và theo những bước nhất định. Thật vậy, việc đưa ra quyết định có ảnh hưởng sâu sắc và tác động tích cực đến toàn thể tổ chức, đến hiệu quả và kết quả hoạt động của nó, và điều đó tạo nên một nhà quản trị hiệu quả.

- Xuất bản lần đầu Tháng 1 & 2 năm 1967

4

HỌ KHÔNG CHỈ LÀ NHÂN VIÊN, HỌ CÒN LÀ CON NGƯỜI

Hai thay đổi đặc biệt khác thường đã âm thầm "bò" vào thế giới kinh doanh mà hầu như không ai trong chúng ta để ý:

Thứ nhất, một số lượng rất đông những người làm việc cho các tổ chức ngày nay không phải là nhân viên truyền thống như trước đây nữa. Thứ hai, ngày càng nhiều doanh nghiệp sử dụng nhân viên bên ngoài công ty. Doanh nghiệp không còn quản lý mối quan hệ quan trọng nhất - quan hệ con người - giữa doanh nghiệp và nhân viên chính thức của mình như trước đây. Những thay đổi này đang có xu hướng tăng mạnh, và dựa trên những lý do rất thuyết phục, như chúng ta sẽ thấy dưới đây.

Người ta nói rằng, sự suy yếu trong quan hệ giữa nhân viên với tổ chức mang lại mối đe dọa nghiêm trọng đối với doanh nghiệp. Một công ty có thể tận dụng lợi thế có được từ những tài năng làm cộng tác viên dài hạn hay thuê ngoài dịch vụ quản lý nguồn nhân lực. Tuy nhiên trong quá trình đó, người ta đã quên rằng phát triển nhân tài là nhiệm vụ quan trọng nhất của doanh nghiệp – và là điều kiện thiết yếu của cạnh tranh trong nền kinh tế tri thức. Qua việc cắt đứt mối liên hệ với nhân viên, các tổ chức cũng đồng thời đánh mất khả năng phát triển con người, và họ sẽ phải chơi một canh bạc đầy may rủi.

Mỗi ngày làm việc, công ty Adecco của Thụy Sĩ, một trong những doanh nghiệp tư nhân lớn nhất thế giới, thuê gần 700.000 nhân viên bao gồm cả nhân viên thời vụ và toàn thời gian để làm những công việc như thư ký, hợp tác công nghệ và kỹ thuật với các công ty trên toàn thế giới. Chỉ riêng ở Mỹ, công ty đã có khoảng 250.000 nhân viên. Adecco là một trong những công ty

thuê nhân viên thời vụ lớn nhất, nhưng nó chỉ chiếm một phần nhỏ trong thị trường toàn cầu. Ở Mỹ có hàng ngàn công ty như vậy và khi gom lại chúng sử dụng đến 2,5 triệu nhân công mỗi ngày. Tính trên toàn thế giới, có ít nhất 8 triệu đến 10 triệu nhân công thời vụ đang làm việc mỗi ngày, và 70% trong số họ làm việc toàn thời gian.

Khi ngành cung cấp nhân viên thời vụ ra đời lần đầu tiên gần 50 năm trước, nó chỉ cung cấp những thư ký trình độ thấp đảm nhiệm công việc ghi sổ, tiếp tân, nhân viên trực tổng đài điện thoại, nhân viên tốc ký hay chuyên đánh máy, chủ yếu là tạm thời thay thế cho những người bị ốm hay nghỉ phép. Ngày nay có nhiều tổ chức chuyên cung cấp lao động thời vụ đáp ứng mọi loại hình công việc, thậm chí cả công việc của CEO. Một số công ty chuyên cung cấp giám đốc sản xuất – những người có thể lãnh đạo các xí nghiệp mới từ khi mới thành lập cho đến khi cả dây chuyền sản xuất hoạt động hết công suất. Một vài công ty khác chuyên cung cấp các chuyên gia chăm sóc sức khỏe cao cấp, chẳng hạn như bác sĩ gây mê.

Đồng thời, một mô hình hoàn toàn khác, gọi là hội nhân viên chuyên nghiệp (PEO – Professional Employee Organization) cũng ra đời và trở thành dịch vụ kinh doanh phát triển nhanh nhất ở Mỹ trong suốt những năm 1990. Các công ty này quản lý nhân viên cũng như mối quan hệ với nhân viên cho các công ty khách hàng – tức là các nghiệp vụ về hành chính, nhân sự liên quan đến việc quản lý nhân viên. Chỉ 10 năm trước, PEO gần như không được biết đến, nhưng từ năm 2000 nó đã trở thành "người đồng sử dụng lao động" của gần 3 triệu lao động phổ thông và lao động trí óc ở Mỹ. Ngày nay có ít nhất 1.800 tổ chức như vậy đang hoạt động, thậm chí họ còn có hiệp hội nghề nghiệp và nguyệt san riêng.

Các hội nhân viên chuyên nghiệp, cũng như các công ty giới thiệu nhân viên tạm thời, đã nhanh chóng mở rộng phạm vi hoạt động trong những năm gần đây. Những PEO đầu tiên chỉ cung cấp lao động làm công việc lưu trữ sổ sách, đặc biệt là quản lý sổ lương cho khách hàng của mình. Ngày nay các PEO có thể đảm đương hầu hết mọi nhiệm vụ trong hoạt động của doanh nghiệp và mối quan hệ với nhân viên: lưu trữ hồ sơ và thực hiện các công việc pháp lý, thuê mướn, đào tạo, bổ nhiệm, thăng tiến, sa thải và thuyên chuyển vị trí công tác, kế hoạch hưu bổng và thanh toán lương hưu. Lúc đầu các PEO xác định trách nhiệm của họ là chăm sóc mối quan hệ với nhân viên tại các công ty nhỏ. Riêng Exult, có lẽ là PEO nổi tiếng nhất, ngay từ đầu đã được thiết kế để trở thành

người đồng sử dụng lao động của 500 công ty dẫn đầu toàn cầu trong danh sách Fortune 500. Khách hàng của họ bao gồm từ BP Amoco, Unisys, tới Tenneco Automotive. Dù chỉ mới được thành lập nhưng tổ chức này đã bán cổ phiếu ra công chúng và được giao dịch trên sàn Nasdaq. Một PEO khác, được thành lập để thực hiện chức năng trả lương cho các doanh nghiệp dưới 20 nhân viên, hiện nay đang điều hành khoảng 120.000 nhân viên tại một trong những bang lớn nhất nước Mỹ.

Cả ngành cung cấp nhân viên thời vụ lẫn các PEO đều đang phát triển nhanh chóng. Adecco đang mở rộng với tốc độ 15% mỗi năm. Trong quý II năm 2001, thu nhập của Exult tăng 48% từ 43,5 triệu lên 64,3 triệu đô la Mỹ. Trên bình diện chung, ngành PEO đang tăng trưởng với tốc độ 30% một năm.

Bạn có thể tự hỏi làm thế nào một nhà quản lý phát huy năng lực của mình nếu họ không chịu trách nhiệm thuê nhân viên, bổ nhiệm hay sa thải người trong bộ phận của mình? Tôi đã đặt câu hỏi này cho một vị quản lý cấp cao tại BP Amoco, nơi nhân viên của họ gồm cả những nhà khoa học cấp cao đang được Exult quản lý. Ông ấy trả lời: "Exult biết họ cần phải làm tôi hài lòng nếu muốn giữ được hợp đồng. Dĩ nhiên, chính họ ra quyết định sa thải nhân viên hay chuyển vị trí công tác của họ. Nhưng thông thường, họ chỉ làm điều đó khi tôi gợi ý hay sau khi họ trao đổi với tôi".

Rõ ràng là, có một vấn đề đang xuất hiện trong mối quan hệ với nhân viên, và vấn đề đó không hề giống những gì các cuốn sách về quản trị vẫn nói đến hay những điều chúng ta đang giảng dạy tại các trường kinh tế. Và nó chắc chắn cũng không phù hợp với cách thức hoạt động của các phòng nhân sự tại hầu hết các công ty.

Tệ quan liêu bàn giấy kìm hãm sự phát triển

Lý do phổ biến nhất của việc sử dụng lao động thời vụ là phương thức này mang đến sự linh hoạt cho người sử dụng lao động. Nhưng lời giải thích đó không hoàn toàn hợp lý khi rất nhiều lao động thời vụ làm việc cho cùng một người sử dụng lao động trong một thời gian dài – đôi khi từ năm này qua năm khác. Và sự linh hoạt chắc chắn không phải là lý do giải thích cho sự trỗi dậy của các PEO. Lời giải thích hợp lý hơn cho sự phổ biến của xu hướng này là cả hai loại hình dịch vụ trên đều khiến những người làm việc cho một công ty trở thành "nhân viên mà không phải nhân viên"(*). Động lực phía sau sự tăng trưởng vững chắc của dịch vụ cung cấp lao động thời vụ và sự nổi lên của các PEO, theo tôi, là do

gánh nặng ngày càng lớn của các luật lệ và quy định liên quan đến người sử dụng lao động.

(*) Nguyên văn: Nonemployees.

Chỉ riêng những chi phí phát sinh từ việc tuân thủ các luật lệ và quy định đó đã đe dọa bóp chết các doanh nghiệp nhỏ. Theo Văn phòng Các Doanh nghiệp nhỏ của Mỹ (SBA – Small Business Administration), chi phí hàng năm cho việc đáp ứng các luật lệ, các công việc giấy tờ do chính phủ yêu cầu và báo cáo thuế của các doanh nghiệp sử dụng dưới 500 nhân viên đã chiếm khoảng 5.000 đô la Mỹ trên mỗi nhân viên trong năm 1995 (năm gần nhất có số liệu đáng tin cậy). Số tiền đó chiếm khoảng 25% phụ phí trong tổng chi phí bao gồm tiền lương nhân viên, tiền chăm sóc sức khỏe, bảo hiểm và quỹ hưu. Trong năm 1995 tổng chi phí này trung bình vào khoảng 22.500 đô la Mỹ cho mỗi nhân viên trong doanh nghiệp nhỏ. Sau năm 1995, chi phí cho các công việc giấy tờ liên quan tới tuyển dụng tăng khoảng hơn 10%.

Nhiều khoản chi phí trên có thể tránh được bằng cách sử dụng lao động thời vụ thay vì nhân viên truyền thống. Đó là lý do tại sao rất nhiều doanh nghiệp đang ký hợp đồng thuê lao động với các đơn vị cung cấp lao động thời vụ – mặc dù chi phí thuê theo giờ của các lao động thời vụ thường cao hơn nhiều so với chi phí lương và trợ cấp cho nhân viên chính thức toàn thời gian. Một cách khác để giảm chi phí hành chính là thuê người ngoài duy trì mối quan hệ với nhân viên – nói cách khác, là thuê một chuyên gia làm công việc giấy tờ. Theo số liệu của Văn phòng Các Doanh nghiệp nhỏ của Mỹ, khả năng đáp ứng nhu cầu của các doanh nghiệp nhỏ trong việc quản lý một lực lượng lao động ít nhất 500 nhân viên – công việc mà các PEO đang thực hiện - giúp cắt giảm chi phí liên quan đến nhân sự đến 40%.

Không chỉ các doanh nghiệp nhỏ mới có thể cắt giảm đáng kể chi phí liên quan đến lao động nhờ việc thuê người ngoài quản lý mối quan hệ với nhân viên. Một nghiên cứu của McKinsey năm 1997 đưa ra kết luận rằng một doanh nghiệp trong danh sách Fortune 500 – tức là doanh nghiệp rất lớn – cũng có thể cắt giảm chi phí lao động từ 25% đến 30% nhờ thuê một công ty bên ngoài điều hành mối quan hệ với nhân viên. Nghiên cứu này đã dẫn tới sự ra đời của Exult một năm sau đó.

Việc thuê lao động của công ty ngoài và thuê người ngoài điều hành mối quan hệ với nhân viên là xu hướng quốc tế. Mặc dù pháp luật và quy định về tuyển dụng ở các nước rất khác nhau

nhưng chi phí liên quan tới lao động của các doanh nghiệp ở các nước phát triển đều rất cao. Ví dụ, thị trường lớn nhất của Adecco là Pháp, thứ hai là Mỹ và sau đó là Nhật, và công ty này tăng trưởng với tốc độ 40% mỗi năm. Exult mở trung tâm quản lý lao động ở Scotland vào năm 2000 và có nhiều văn phòng ở London và Geneva.

Nhưng có việc còn phiền hà hơn các chi phí liên quan đến luật lao động – đó là những quy định khắt khe sẽ đòi hỏi rất nhiều thời gian và sự quan tâm của các nhà quản lý. Từ năm 1980 đến năm 2000, số lượng văn bản luật và quy định của Mỹ liên quan đến vấn đề lao động tăng vào khoảng 60%, từ con số 38 lên 60. Tất cả các quy định đều yêu cầu người quản lý phải lập báo cáo và đều đưa ra những mức phạt cũng như hình thức phạt nếu không tuân thủ, ngay cả khi sự vi phạm là không cố ý. Theo Văn phòng Các Doanh nghiệp nhỏ của Mỹ, chủ các doanh nghiệp vừa và nhỏ phải sử dụng đến một phần tư thời gian để xử lý những giấy tờ có liên quan đến lao động.

Ngoài ra nguy cơ kiện tụng luôn tồn tại và ngày càng tăng: Từ năm 1991 đến 2000, số vụ kiện quấy rối tình dục đệ trình lên Ủy ban Bảo vệ Sự Bình đẳng trong Lao động tăng hơn gấp đôi, từ 6.900 vụ lên gần 16.000 vụ mỗi năm. Và tương ứng với mỗi vụ đệ trình lên Ủy ban thì có ít nhất mười vụ được giải quyết nội bộ, mỗi vụ đều tiêu tốn nhiều thời gian điều tra, phân xử và tốn nhiều chi phí pháp lý.

Không có gì ngạc nhiên khi những người sử dụng lao động (đặc biệt là các công ty nhỏ, vốn chiếm đại đa số) phàn nàn rằng họ không còn thời gian để quan tâm đến sản phẩm và dịch vụ, đến khách hàng và thị trường, đến chất lượng sản phẩm và phân phối – tức là, họ không có thời gian để làm việc theo mục tiêu hiệu quả. Thay vào đó, họ chỉ làm mỗi việc xử lý các vấn đề về nhân sự. Họ không còn niệm câu thần chú "Con người là tài sản quý nhất của chúng ta" nữa, thay vào đó họ phàn nàn: "Con người là trách nhiệm lớn nhất của chúng ta". Bí mật đằng sau thành công của các trung tâm việc làm và sự nổi lên của các PEO là cả hai hình thức đều giúp nhà quản trị tập trung vào công việc kinh doanh.

Đồng thời, những lý lẽ trên cũng giải thích cho sự thành công của maquiladora – tức là các nhà máy sản xuất đóng trên đất Mexico sát biên giới với Mỹ chuyên lắp ráp các phụ kiện sản xuất ở Mỹ, Trung Đông hay Mexico thành thành phẩm để cung cấp lại cho thị trường Mỹ. Trên thực tế, chính khả năng tiết kiệm được nhiều thời gian dành cho công việc giấy tờ mới là lợi ích lớn nhất của các

công ty lắp ráp kiểu này khi thuê ngoài công việc lắp ráp chứ không phải những khoản tiết kiệm chi phí lao động – vốn rất dễ bị đặt vấn đề. Một công ty làm chủ các maquiladora hoạt động như người đồng sử dụng lao động, chịu trách nhiệm đáp ứng mọi luật lệ và hoạt động liên quan đến nhân viên – những luật lệ này ở Mexico cũng phức tạp không kém ở Mỹ - do đó giải phóng đầu óc những người chủ Mỹ hay Nhật để họ tập trung cho công việc kinh doanh.

Chẳng có cơ sở nào để tin rằng chi phí cho việc đáp ứng những yêu cầu của luật lệ và quy định về lao động sẽ giảm ở những nước phát triển. Hoàn toàn ngược lại: Dù nước Mỹ có cố gắng bảo vệ nhân quyền đến mức nào, họ cũng sẽ phải tạo ra một loạt những cơ quan quản lý khác mà người sử dụng lao động phải đối mặt – một mớ báo cáo và giấy tờ khác, một loạt những khiếu nại, tranh chấp và kiện tụng.

Tổ chức phân bố rộng

Bên cạnh mong muốn tránh được chi phí và mất tập trung vì các luật lệ còn có một lý do khác tác động mạnh mẽ đến sự phát triển nhanh chóng các trung tâm lao động thời vụ và các PEO: đó là bản chất của lao động trí óc và đặc biệt là sự chuyên môn hóa cao độ của các lao động tri thức. Hầu hết các tổ chức lớn hoạt- động-trên-nền-tảng-trí-thức đều có một lượng lớn các chuyên gia và việc quản lý họ thực sự là một thách thức – điều mà các đơn vị trung gian tuyển dụng và các PEO có thể giúp giải quyết.

Không lâu trước đây, ngay những năm 1950, có đến 90% lực lượng lao động Mỹ được chia vào nhóm "không được miễn trừ" ("nonexempt") – là những người thi hành, chỉ làm những gì được giao. Nhóm "được miễn trừ" ("exempt") là những người giám sát hay giao việc. Hầu hết nhân viên không được miễn trừ là lao động phổ thông, có kỹ năng và học vấn thấp. Họ là những người chuyên thực hiện những công việc lặp đi lặp lại trong nhà máy hay văn phòng. Ngày nay, chưa đến một phần năm lực lượng lao động là lao động tay chân, trong khi lao động tri thức chiếm khoảng hai phần năm. Mặc dù họ vẫn có người giám sát nhưng họ không phải là người thi hành – họ là người hợp tác. Trong lĩnh vực chuyên môn, họ đảm nhận trách nhiệm của người giao việc.

Trên tất cả, lao động tri thức không có một khuôn mẫu chung: người lao động tri thức chỉ hiệu quả khi họ được chuyên môn hóa. Điều đó đặc biệt đúng khi nói về nhóm lao động tri thức phát triển nhanh nhất, hay đúng hơn là nhóm phát triển nhanh nhất trong

lực lượng lao động: các chuyên viên công nghệ như các kỹ thuật viên sửa chữa máy tính, trợ lý luật sư và lập trình viên. Bởi vì công việc tri thức được chuyên môn hóa, nên nó được phân bố rất rời rạc, ngay cả trong những tổ chức lớn.

Ví dụ tốt nhất là về bệnh viện – một trong những tổ chức phức tạp nhất mà loài người từng tạo ra. Trong vòng 30 – 40 năm qua, bệnh viện là một trong những dạng tổ chức phát triển nhanh nhất ở tất cả các nước phát triển. Một bệnh viện cộng đồng quy mô trung bình với khoảng 275 – 300 giường bệnh sẽ có khoảng 3.000 người làm việc, trong đó gần một nửa là nhân viên tri thức. Hai trong số những nhóm lao động – y tá và những chuyên viên kinh doanh – có quy mô khá lớn, mỗi bộ phận lên đến vài trăm người. Ngoài ra còn có khoảng 30 chuyên ngành hỗ trợ lâm sàng: bác sĩ trị liệu, nhân viên phòng thí nghiệm, bác sĩ theo dõi bệnh nhân tâm thần, kỹ thuật viên khoa ung thư, nhóm những người chuẩn bị cho bệnh nhân phẫu thuật, nhóm chuyên viên gây mê, kỹ thuật viên siêu âm, chuyên viên khoa tim mạch, và rất, rất nhiều chuyên ngành khác.

Mỗi khoa hay bộ phận chuyên ngành có những nguyên tắc và quy định riêng, có yêu cầu về đào tạo riêng và có quy trình đánh giá riêng. Tuy nhiên, trong bất kỳ bệnh viện nào, mỗi lĩnh vực chuyên môn đều chỉ có vài người, chẳng hạn tối đa có khoảng bảy, tám bác sĩ dinh dưỡng trong một bệnh viện 275 giường. Nhưng mỗi nhóm lại đòi hỏi một sự đối xử đặc biệt và rất khác nhau. Mỗi nhóm đều hy vọng – và cần – được cấp trên thấu hiểu công việc của bộ phận mình, biết rõ những yêu cầu về thiết bị làm việc cũng như quan hệ trong bộ phận giữa các bác sĩ, y tá và nhân viên văn phòng. Và, một trong những nét đặc thù của bệnh viện là không có cơ hội thăng tiến nghề nghiệp cho bất kỳ chuyên viên nào, không ai trong số họ muốn trở thành nhà quản lý bệnh viện cũng như họ không có cơ hội để nhận việc ấy.

Hiện nay rất ít doanh nghiệp có nhiều "chuyên khoa" khác nhau như bệnh viện, nhưng họ cũng đang tiến dần đến mức đó. Một chuỗi siêu thị mà tôi biết đang có khoảng 15 – 16 lĩnh vực chuyên môn khác nhau – ví dụ nhân viên thu mua, nhân viên bày hàng, nhân viên bán hàng, nhân viên khuyến mãi và quảng cáo – và siêu thị chỉ tuyển rất ít người cho mỗi công việc chuyên môn ở từng cửa hàng. Trong ngành dịch vụ tài chính cũng vậy, mức độ chuyên môn hóa trong nhóm lao động tri thức ngày càng cao và ngày càng ít cơ hội nghề nghiệp cho nhân viên trong tổ chức. Ví dụ, các chuyên gia chuyên lựa chọn quỹ đầu tư đối ứng để cung cấp cho khách hàng có thể sẽ không có khả năng trở thành nhân

viên kinh doanh chuyên phục vụ những khách hàng riêng lẻ. Thường thì họ cũng không quan tâm đến việc quản lý nhóm nhân viên có quy mô lớn hơn so với một đội ngũ trong doanh nghiệp – vốn chỉ gồm một nhóm nhỏ những chuyên viên.

Các bệnh viện ở Mỹ thường giải quyết vấn đề về chuyên môn hóa qua hình thức thuê ngoài từng phần. Trong nhiều bệnh viện, mỗi chuyên ngành tri thức được điều hành bởi một công ty thuê ngoài. Chẳng hạn như, nhóm chuyên thực hiện công việc truyền máu có thể được điều hành bởi một công ty chuyên về lĩnh vực này và đồng thời công ty này cũng điều hành một số bộ phận truyền máu ở các bệnh viện khác. Tương tự như các PEO, họ là người đồng sử dụng lao động trong quan hệ với những nhân viên truyền máu. Trong mạng lưới này, các chuyên viên truyền máu có cơ hội phát triển nghề nghiệp: nếu làm việc tốt, họ có thể thăng tiến lên vị trí quản lý bộ phận truyền máu tại bệnh viện lớn hơn và có mức lương tốt hơn, hay họ có thể trở thành quản lý một số nhóm chuyên viên truyền máu trong mạng lưới.

Cả công ty cung cấp nhân viên thời vụ lẫn PEO đều thực hiện xuất sắc mọi công việc mà bệnh viện cần thuê ngoài. Mỗi khách hàng của họ - ngay cả khách hàng lớn nhất – đều thiếu khả năng quản lý, phân công công việc hiệu quả và làm hài lòng các nhân viên tri thức được chuyên môn hóa cao. Do đó, các doanh nghiệp cung cấp lao động thời vụ và PEO đang giữ vai trò rất quan trọng đối với cả người lao động và người sử dụng lao động. Điều này giải thích tại sao PEO có thể tuyên bố, và dẫn chứng rõ ràng bằng văn bản, rằng những nhân viên của họ lại có mức độ hài lòng trong công việc rất cao – ngược hẳn với mọi điều mà lý thuyết quản trị nhân sự dự đoán. Một nhà luyện kim làm việc trong công ty hóa chất quy mô trung bình có thể được trả lương cao và có một công việc thú vị, nhưng công ty chỉ có nhu cầu và tuyển một số ít nhà luyện kim. Không ai trong số những nhà quản lý cấp cao hiểu biết về công việc nhà luyện kim đang làm, phải làm và có thể làm. Cơ hội để một nhà luyện kim có thể trở thành nhà quản lý gần như bằng không, trừ phi họ từ bỏ tất cả kiến thức, kinh nghiệm được tích lũy theo thời gian và cả công việc mình yêu thích. Một công ty lao động thời vụ hiệu quả có khả năng đặt nhà luyện kim vào nơi anh ta có thể cống hiến nhiều nhất. Họ sẽ mang đến cho anh ta những công việc với mức lương ngày càng tăng.

Trong hợp đồng trọn gói của PEO (và nhiều PEO sẽ chỉ áp dụng dạng hợp đồng này) có nhấn mạnh rằng PEO có trách nhiệm và quyền lợi bố trí lao động vào những vị trí công việc và công ty phù hợp nhất với họ. Cân bằng trách nhiệm với cả hai bên – công ty

khách hàng và nhân viên – có thể xem là nhiệm vụ quan trọng và khó khăn nhất đối với các PEO.

Không thể quản trị tất cả!

Các chính sách và lý thuyết về quản trị nhân sự vẫn giả định rằng hầu hết, thậm chí là tất cả, những người làm việc cho công ty là nhân viên của công ty. Nhưng như chúng ta đã thấy, điều đó không đúng. Một số là nhân viên thời vụ, trong khi số khác là nhân viên thuê ngoài để thực hiện những công việc như quản lý hệ thống máy tính hay tổng đài điện thoại của công ty. Số khác có thể là nhân viên bán thời gian lớn tuổi của công ty đã nghỉ hưu nhưng vẫn còn khả năng làm một công việc nào đó. Với sự khác biệt như thế, các tổ chức không còn tính toàn vẹn tuyệt đối nữa.

Các công ty cung cấp nhân sự thời vụ khẳng định rằng họ đang bán năng suất(*) – nói cách khác, họ đang làm công việc giám sát cho các tổ chức – nhưng rất khó nhận ra họ làm điều đó như thế nào. Năng suất của những nhân viên họ cung cấp không chỉ phụ thuộc vào vị trí công việc nhân viên đó đảm nhiệm mà còn phụ thuộc vào người quản lý – là người tạo động lực cho họ. Các công ty trung gian cung cấp lao động thời vụ không thể kiểm soát được hai yếu tố đó. Các PEO cũng chỉ quản lý những nhân viên chính thức của công ty khách hàng, không nhất thiết phải quản lý nhân viên bán thời gian, thời vụ hay các nhân viên hợp đồng ngắn hạn.

Việc thiếu giám sát thực sự là một vấn đề khó khăn. Mọi tổ chức đều có trách nhiệm quản lý tất cả những người mà năng suất và kết quả hoạt động của họ quyết định sự sống còn của tổ chức - dù họ là nhân viên thời vụ hay nhân viên bán thời gian, nhân viên của chính tổ chức hay nhân viên thuê ngoài, nhân viên của nhà cung cấp hay nhà phân phối.

Có những dấu hiệu cho thấy chúng ta đang tiến dần theo xu thế đó. Một nhà sản xuất hàng tiêu dùng đa quốc gia châu Âu đang chuẩn bị tách bộ phận quản lý nhân sự khổng lồ của họ thành một công ty riêng hoạt động như một PEO cho công ty mẹ và nhân viên của mình trên toàn thế giới. PEO này sẽ quản lý những mối quan hệ đa quốc gia và sử dụng những con người không phải là nhân viên truyền thống của tổ chức. Kết quả là PEO nội bộ này sẽ hoạt động như một nhà đồng tuyển dụng đối với nhân viên làm việc cho các nhà cung cấp, nhà phân phối cùng hơn 200 liên doanh và đối tác của họ.

(*) Productivity.

Nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh

Có một thực tế là ngày nay các tổ chức phải chú ý đến tình trạng sức khỏe của nhân viên của họ nhiều hơn so với 50 năm trước đây. Lực lượng lao động tri thức về bản chất rất khác với lực lượng lao động kỹ năng thấp. Quả thật lực lượng lao động tri thức chỉ chiếm thiểu số trong lực lượng lao động xã hội và có lẽ sẽ mãi như thế nhưng họ đã và đang trở thành lực lượng chính tạo ra của cải và việc làm. Càng ngày sự thành công – hay nói đúng hơn là sự tồn tại – của các doanh nghiệp càng phụ thuộc vào kết quả công việc của lực lượng lao động tri thức. Theo các số liệu thống kê, do mỗi tổ chức chỉ có thể thuê một nhóm rất ít "những người giỏi hơn", nên cách duy nhất giúp tổ chức trở nên vượt trội trong nền kinh tế tri thức là tận dụng tối đa lợi ích từ một nhóm người xuất sắc – nghĩa là bằng cách quản lý các lao động tri thức theo cách tạo ra năng suất làm việc cao hơn, như tôi đã từng nói, "làm cho những người bình thường thực hiện được những điều phi thường".

Yếu tố khiến cho lực lượng lao động truyền thống làm việc đạt năng suất cao hơn chính là tính hệ thống, dù là phương pháp "chỉ có một cách tốt nhất"(*) của Frederick Winslow Taylor, hay dây chuyền lắp ráp của Henry Ford, hay "quản lý chất lượng toàn diện"(**) của W. Edwards Deming. Hệ thống là hiện thân của tri thức. Hệ thống mang lại hiệu suất cao bởi nó cho phép từng nhân viên hoạt động hiệu quả mà không cần nhiều kiến thức hay kỹ năng. Trên thực tế, tại dây chuyền lắp ráp và các cửa hàng đạt chuẩn "quản lý chất lượng toàn diện", chính những công nhân có tay nghề cao lại là mối đe dọa cho đồng nghiệp hay cho tổng thể hệ thống. Tuy nhiên trong một tổ chức hoạt-động-trên-nền-tảng tri-thức, chính năng suất làm việc của từng cá nhân mới đem lại sự thành công cho cả hệ thống. Trong lực lượng lao động truyền thống, lao động phục vụ hệ thống còn trong lực lượng lao động tri thức ngày nay, hệ thống phải phục vụ cho lực lượng lao động.

(*) "One best way".

(**) "Total Quality Management - TQM".

Có rất nhiều tổ chức hoạt-động-trên-nền-tảng-tri-thức thể hiện rõ điều này. Yếu tố giúp một trường đại học trở nên ưu tú là nó thu hút và phát triển được đội ngũ giáo viên và học giả tên tuổi, tạo điều kiện cho họ thực hiện tốt công việc giảng dạy và nghiên cứu. Điều tương tự cũng đúng với các nhà hát opera. Nhưng tổ chức

hoạt-động-trên-nền-tảng-tri-thức rất giống một công ty kinh doanh hoạt-động-trên-nền-tảng-tri-thức là dàn nhạc giao hưởng, trong đó khoảng 30 nhạc công chơi những nhạc cụ khác nhau cùng tham gia trình diễn. Một dàn nhạc xuất sắc không được hình thành từ những nhạc công xuất sắc mà từ những nhạc công biết phát huy tối đa tài năng của họ. Khi một nhạc trưởng được thuê để điều khiển một dàn nhạc đang xuống dốc, như một quy tắc bất biến, anh ta phải loại bỏ một hoặc vài nhạc công "bê bối" nhất. Anh ta cũng không được tìm thêm quá nhiều nhạc công mới mà phải biến những gì anh ta có trong tay trở nên hiệu quả. Các nhạc trưởng thành công thực hiện được điều đó bằng cách làm việc thân thiết với các thành viên của ban nhạc và từng nhóm nhạc công. Mối quan hệ của nhạc trưởng với "nhân viên" gần như không thay đổi. Do đó, chính kỹ năng "nhân sự" của nhạc trưởng mới là yếu tố tạo nên sự khác biệt.

Khó mà cường điệu hóa tầm quan trọng của việc tập trung vào năng suất của nhân viên tri thức. Đặc trưng quan trọng của lực lượng lao động tri thức là họ không phải là lao động(*) mà họ là tư bản(**). Và điều quyết định hiệu suất sử dụng tư bản không phải là tư bản phí, mà là khả năng tạo ra tư bản mới, hay hiệu suất đầu tư tư bản.

Khu vực kinh tế tư nhân trong những nền kinh tế thị trường cũng dạy chúng ta bài học thú vị. Trong những ngành mới, vị trí dẫn đầu có thể đạt được và được duy trì bởi những sáng kiến mới. Tuy nhiên trong những ngành lâu đời, điều tạo nên sự khác biệt cho các công ty dẫn đầu gần như luôn là hiệu quả đầu tư rất cao của tư bản.

Ví dụ, đầu thế kỷ 20, General Electric đã cạnh tranh với các đối thủ như Westinghouse và Siemens bằng những đổi mới trong công nghệ và sản phẩm. Nhưng đầu những năm 1920, khi mà thời đại của những đổi mới công nghệ vượt bậc trong lĩnh vực cơ điện đã đi đến hồi kết thúc, GE tập trung vào hiệu suất sử dụng tư bản để chiếm lấy vị trí dẫn đầu và duy trì được vị trí dẫn đầu từ thời kỳ đó. Tương tự, những ngày huy hoàng của Sears từ cuối những năm 1920 đến những năm 1960 không có được nhờ những hoạt động mua bán hay định giá - những đối thủ cạnh tranh như Montgomery Ward cũng làm tốt cả hai việc này - Sears vượt lên nhờ sử dụng tư bản hiệu quả gần gấp đôi so với các nhà bán lẻ khác của Mỹ. Các doanh nghiệp hoạt- động-trên-nền-tảng-tri-thức cần phải tập trung vào hiệu suất của tư bản theo cách

tương tự - nghĩa là, dựa vào năng suất làm việc của nhân viên tri thức.

(*) Labor. (**) Capital.

Giải phóng các nhà quản lý khỏi vấn đề quản trị con người

Các công ty cung cấp lao động thời vụ và các PEO đang giải phóng các nhà quản lý để họ tập trung vào công việc kinh doanh thay vì vào các luật lệ, quy định và công việc giấy tờ liên quan đến vấn đề nhân sự. Sử dụng đến một phần tư thời gian vào các công việc giấy tờ liên quan đến nhân sự là sự lãng phí nguồn lực quý giá, đắt đỏ và rất khan hiếm này. Công việc này lại rất nhàm chán, làm giảm "phẩm giá" nhà quản lý và điều duy nhất họ có thể học được là khả năng gian lận tốt hơn.

Do đó, các công ty có lý do chính đáng để cố gắng đưa vấn đề quan hệ với nhân viên ra ngoài công ty – dù dựa vào hệ thống quản lý nhân sự nội bộ hay bằng cách thuê các công ty cung cấp lao động thời vụ hoặc các PEO. Nhưng họ cần thận trọng để quá trình đó không phá hủy mối quan hệ với nhân viên. Thực ra, lợi ích chính của việc hạn chế các công việc giấy tờ là để có thêm thời gian quan tâm sâu sát hơn đến từng con người trong tổ chức. Nhà quản lý cần phải biết điều mà các trưởng khoa của những khoa hoạt động hiệu quả trong trường đại học và các nhạc trưởng thành công của các dàn nhạc giao hưởng đã biết từ lâu: Vấn đề mấu chốt là nhận ra tiềm năng của mỗi thành viên và tìm cách phát triển họ. Để xây dựng một khoa vượt trội, trưởng khoa phải dành thời gian cho các tiến sĩ và trợ giảng trẻ tiềm năng cho đến khi họ đạt được hiệu quả tối đa trong công việc. Để xây dựng một dàn nhạc giao hưởng đẳng cấp thế giới, các thành viên được đòi hỏi phải tập đi tập lại cùng một đoạn nhạc cho đến khi nhạc trưởng hài lòng. Nguyên tắc này cũng là chìa khóa thành công dành cho các giám đốc nghiên cứu phát triển trong các phòng thí nghiệm công nghiệp.

Tương tự, người lãnh đạo trong các doanh nghiệp hoạt- động-trên-nền-tảng-tri-thức phải dành thời gian cho những chuyên viên triển vọng: phải hiểu họ và được họ hiểu, cố vấn cho họ và lắng nghe họ, thách thức và động viên họ. Ngay cả khi những người đó không phải là nhân viên truyền thống, tức không phải nhân viên chính thức của công ty, họ vẫn là nguồn tư bản và đóng vai trò thiết yếu trong hoạt động của tổ chức. Nhiệm vụ hành chính liên quan đến quan hệ với nhân viên cần được hệ thống hóa

– nghĩa là chúng có thể, hay đúng hơn là cần phải, được loại bỏ tác động cảm tính của con người. Nhưng nếu trao mối quan hệ với nhân viên cho công ty thuê ngoài quản lý, nhà quản lý cần phải làm việc sát sao với đối tác về các vấn đề liên quan đến phát triển nghề nghiệp, cơ hội thăng tiến, sự thỏa mãn công việc và năng suất lao động, nhất là của các nhân viên tri thức, những người quyết định hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Nhiều tổ chức hiện đại nổi lên từ sau Cách mạng Công nghiệp(*). Những tổ chức đầu tiên là các nhà máy sợi và các công ty đường sắt. Nhưng mặc dù được xem là tân tiến, họ vẫn dựa trên lao động tay chân, dù đó là việc trồng trọt, sản xuất, lập chi phiếu hay ghi sổ kế toán các yêu cầu đòi bồi thường bảo hiểm nhân thọ của khách hàng. Đó là toàn cảnh của 50 - 60 năm về trước, ngay cả ở những nền kinh tế phát triển nhất. Do đó, sự xuất hiện của công việc tri thức và những người lao động tri thức – chưa nói đến đóng góp của họ với vai trò là nguồn tư bản chính trong xã hội và nền kinh tế tri thức của chúng ta – là một sự thay đổi hoàn toàn triệt để, như sự chuyển dịch từ nền kinh tế thủ công sang nền kinh tế máy móc trước đây, thậm chí còn sâu sắc hơn.

(*) Industrial Revolution: Cuộc Cách mạng Công nghiệp được cho là diễn ra từ nửa cuối thế kỷ 18 đến giữa thế kỷ 19, bắt đầu từ nước Anh.

Sự thay đổi này đòi hỏi nhiều thứ chứ không chỉ một vài chương trình hay thông lệ mới. Nó đòi hỏi những cách đánh giá mới, những giá trị mới, những mục tiêu mới và những chính sách mới. Có thể thấy chúng ta sẽ phải mất nhiều năm để giải quyết các vấn đề này. Tuy nhiên, rất nhiều tổ chức dựa-trên-tri- thức đã thành công và có thể chỉ ra cho chúng ta một giả định cơ bản về quản lý con người trong nền kinh tế hiện đại: Nhân viên vẫn là trách nhiệm lớn nhất của chúng ta, và họ cũng chính là cơ hội lớn nhất của chúng ta.

- Xuất bản lần đầu Tháng 2 năm 2002

5

LÀM THẾ NÀO ĐỂ RA QUYẾT ĐỊNH VỀ CON NGƯỜI

Các nhà quản trị dành nhiều thời gian để quản lý con người và ra những quyết định có liên quan đến con người nhiều hơn bất cứ công việc nào khác – và họ nên như vậy. Không một quyết định nào có ảnh hưởng lâu dài hơn thế và khó sửa chữa, một khi đã ban ra, hơn thế. Tuy nhiên, đa phần các nhà quản trị lại đưa ra những quyết định tuyển dụng và bổ nhiệm nhân sự kém cỏi một cách kỳ lạ. Xét về tổng thể, tỉ lệ ra quyết định chính xác của họ không vượt quá 33%, một phần ba chỉ đạt hiệu quả tối thiểu và một phần ba còn lại là hoàn toàn sai lầm.

Không một lĩnh vực nào của ngành quản trị lại có kết quả hoạt động tệ như quản trị nhân sự. Lẽ ra chúng ta không được để điều đó xảy ra. Đương nhiên, chúng ta không yêu cầu các nhà quản lý đưa ra những quyết định hoàn hảo về nhân sự, nhưng ít ra họ phải đạt được mức độ gần chính xác – nhất là khi chúng ta hiểu rõ về nó hơn bất kỳ lĩnh vực quản trị nào khác.

Trong 40 năm điều hành General Motors, Alfred P. Sloan, Jr. đã tự tay lựa chọn từng giám đốc điều hành của GM – cho đến các giám đốc nhà máy, giám đốc tài chính, giám đốc kỹ thuật, và các kỹ sư chính trong từng bộ phận nhỏ nhất. Theo tiêu chuẩn ngày nay, tầm nhìn và hệ thống giá trị của Sloan dường như rất hẹp. Ông chỉ được nhắc đến về mặt hiệu năng hoạt động của toàn GM. Tuy nhiên, việc bổ nhiệm nhân sự vào đúng vị trí của ông là gần như hoàn hảo.

Những nguyên tắc cơ bản

Không bao giờ tránh khỏi việc đánh giá sai con người. Tuy nhiên, rất ít nhà quản trị xem trọng và đầu tư nhiều công sức cho việc ra quyết định.

Marshall và Sloan là hai con người hoàn toàn khác nhau, nhưng họ đều có ý thức tuân thủ những nguyên tắc giống nhau trong việc ra các quyết định về con người:

• Nếu tôi bổ nhiệm một người vào một vị trí mà anh ta làm việc không hiệu quả, tôi đã phạm sai lầm. Tôi không thể khiển trách người đó. Tôi không cần viện dẫn đến "Nguyên tắc Peter"(*), không có gì phải phàn nàn. Chính tôi đã mắc sai lầm.

• "Một chiến binh có quyền hiểu rõ mệnh lệnh" là câu châm ngôn có từ thời Julius Caesar. Nhiệm vụ của nhà quản lý là đảm bảo những người có trách nhiệm trong tổ chức đều hoàn thành công việc.

(*) Nguyên tắc Peter do hai tác giả Tiến sĩ Lawrence J. Peter và Raymond Hull đề xuất trong cuốn sách của họ The Peter Principle, nguyên tắc này phát biểu rằng: Trong một cơ cấu tổ chức, mọi nhân viên đều có khuynh hướng tiến tới một vị trí cao hơn và họ tỏ ra thiếu năng lực hơn, cho đến khi họ đạt tới vị trí cao nhất, nơi họ hoàn toàn không có năng lực.

• Trong tất cả các quyết định của nhà quản trị, không quyết định nào quan trọng bằng quyết định về con người, bởi chúng quyết định khả năng hoạt động của tổ chức. Do đó, tôi phải làm thật tốt việc ra quyết định này.

• Nguyên tắc "Không": Không giao nhiệm vụ mới cho người mới, bởi việc đó chỉ làm tăng thêm các rủi ro. Hãy giao nhiệm vụ mới cho những nhân viên mà bạn hiểu rõ thói quen và thái độ làm việc, hay những người được tín nhiệm và tin tưởng trong tổ chức. Trước tiên hãy đặt những nhân viên mới tài năng vào những vị trí mà mọi người đã biết trước kết quả mong muốn và sẵn sàng có người trợ giúp nếu cần.

Một trong những thất bại tệ nhất mà tôi biết liên quan đến những nhân viên xuất sắc đến từ châu Âu làm việc cho hai công ty Mỹ - một có trụ sở ở Pittsburgh, một ở Chicago – để thiết lập những dự án đầu tư ở châu Âu. Tiến sĩ Hans Schmidt và M. Jean Perrin (tên nhân vật đã được thay đổi) được xem là những thiên tài khi họ gia nhập các công ty mới. Một năm sau, cả hai người đều ra đi, hoàn toàn thất bại.

Không ai ở Pittsburgh biết rằng với trình độ và tính khí của mình, Tiến sĩ Schmidt cần làm việc và học hỏi ở vị trí công việc mới trong sáu đến chín tháng: suy nghĩ, nghiên cứu, lên kế hoạch, chuẩn bị sẵn sàng cho những hành động quyết định. Ngược lại, Schmidt không bao giờ nghĩ rằng Pittsburgh kỳ vọng vào hành động tức khắc và kết quả tức thời. Không ai ở Chicago biết rằng Perrin, dù là một người có kiến thức vững chắc và làm việc có mục đích, lại là người dễ bị kích động và đồng bóng, thường khoa tay múa chân và nói những chuyện tầm phào, và thường xuyên thăm dò dư luận trước mọi quyết định. Dù cả hai đều là những giám đốc rất thành công ở châu Âu, họ đều thất bại vì hai công ty mới ở Mỹ không hiểu được họ.

Nhưng hai công ty khác của Mỹ đã thành công trong việc thiết lập các công ty đầu tiên ở châu Âu trong cùng thời gian đó (cuối những năm 1960 và đầu những năm 1970). Để bắt đầu dự án, mỗi công ty cử một nhà quản lý đến châu Âu. Đó là hai người chưa từng làm việc hay sống ở châu Âu nhưng là những người mà công ty hiểu rất rõ. Ngược lại, hai nhà quản lý này cũng rất quen thuộc với công ty của họ. Đồng thời, mỗi công ty cũng thuê năm, sáu nhân viên trẻ người châu Âu và bố trí họ vào công việc quản lý cấp trung ở Mỹ. Chỉ trong vài năm, cả hai công ty đã có được công việc kinh doanh khá vững chắc ở châu Âu và có được nhóm các nhà quản lý tài năng, nhiều kinh nghiệm và đáng tin cậy để vận hành nó.

Như cụ cố của Winston Churchill, một đại công tước xứ Marlborough, từng nhận xét ba trăm năm về trước: "Vấn đề cơ bản trong một cuộc chiến tranh liên minh là người lính phải phó thác kết quả thắng bại của cuộc chiến, thậm chí là tính mạng của họ, vào tay người chỉ huy mà họ chỉ biết đến danh tiếng chứ không biết những thành quả trước đó của ông ấy".

Trong công ty cũng như trong quân đội, nếu không có sự hiểu biết về tính cách của nhau, vốn được xây dựng trong quá trình làm việc lâu dài, sẽ không có niềm tin và sự giao tiếp hiệu quả với nhau.

Các bước ra quyết định

Chỉ cần áp dụng một vài nguyên tắc cơ bản và vài bước quan trọng là bạn có thể tạo ra một quyết định hiệu quả về thăng tiến hay bố trí nhân sự:

1. Thấu hiểu công việc được bố trí: Các bản mô tả công việc có thể

được giữ nguyên trong một thời gian dài. Ví dụ như trong một công ty sản xuất lớn, bản mô tả công việc của vị trí giám đốc bộ phận rất ít thay đổi kể từ khi công ty lập ra bộ phận đó 30 năm về trước. Trên thực tế, bản mô tả công việc của các giám mục của giáo hội Công giáo ở Rome không hề thay đổi một chút nào kể từ khi được ban hành lần đầu tiên vào thế kỷ thứ 13. Tuy nhiên, những công việc lại thay đổi liên tục và không đoán trước được.

Đầu những năm 1940, có lần tôi nói với Alfred Sloan rằng dường như ông đã dành quá nhiều thời gian để nghiền ngẫm nhiệm vụ của một vị trí công việc khá thấp – giám đốc kinh doanh của một bộ phận nhỏ - trước khi lựa chọn giữa ba ứng cử viên có trình độ ngang nhau. Sloan trả lời: "Hãy nhìn lại yêu cầu công việc mà những lần trước chúng ta đã giao cho người đảm nhận vị trí này". Thật ngạc nhiên, tôi phát hiện ra rằng các yêu cầu công việc đã rất khác nhau giữa những lần bổ nhiệm trước đó.

Khi bố trí một sĩ quan vào vị trí chỉ huy sư đoàn trong Chiến tranh Thế giới II, trước tiên Tướng George Marshall xem xét bản chất của nhiệm vụ đó trong thời gian 18 hay 24 tháng sắp đến. Xây dựng và huấn luyện sư đoàn là một nhiệm vụ, chỉ huy sư đoàn trên chiến trường là một nhiệm vụ hoàn toàn khác, nhận trách nhiệm nắm giữ một sư đoàn sa sút, khôi phục tinh thần và sức chiến đấu của binh lính lại là một nhiệm vụ khác nữa.

Nếu có trách nhiệm lựa chọn một giám đốc bán hàng ở khu vực mới, trước hết nhà quản trị phải hiểu trách nhiệm của vị trí đó là gì. Tuyển dụng và đào tạo nhân viên bán hàng mới bởi vì lực lượng lao động hiện tại đã gần đến tuổi về hưu? Hay mở ra một thị trường mới vì sản phẩm của công ty, dù vẫn đang có kết quả tốt trong những lĩnh vực truyền thống nhưng không thể tấn công vào những thị trường mới nổi? Hay là thiết lập một thị trường mới cho sản phẩm mới của công ty, vì phần lớn hoạt động kinh doanh của công ty hiện nay là những sản phẩm đã 25 năm tuổi? Mỗi trường hợp này là một trách nhiệm khác nhau và yêu cầu một con người khác nhau.

2. Xem xét thật nhiều ứng viên tiềm năng. Yếu tố quan trọng nhất ở đây là "số lượng lớn". Những tiêu chuẩn chuyên môn chính thống là điều kiện tối thiểu để xem xét, nếu không đáp ứng thì ứng cử viên sẽ bị loại ngay lập tức. Điều quan trọng không kém là con người và nhiệm vụ phải phù hợp với nhau. Để ra quyết định hiệu quả, nhà quản trị phải đánh giá ít nhất từ ba đến năm ứng cử viên.

3. Suy nghĩ kỹ càng về cách nhìn nhận từng ứng cử viên. Nếu nhà quản trị đã nghiên cứu kỹ về bản mô tả công việc, anh ta sẽ hiểu người mới cần ưu tiên và nỗ lực làm những công việc, nhiệm vụ gì. Câu hỏi trọng tâm không phải là: "Ứng cử viên này có thể hay không thể làm gì?" mà là "Mỗi ứng cử viên có những điểm mạnh nào và chúng có phù hợp với yêu cầu công việc không?". Tất nhiên, điểm yếu là những hạn chế có thể khiến ứng cử viên bị loại. Ví dụ như, một người có thể đáp ứng mọi yêu cầu về mặt kỹ thuật của công việc, nhưng nếu yêu cầu tiên quyết của công việc là khả năng xây dựng nhóm làm việc mà người đó lại thiếu thì xem như không đạt yêu cầu.

Tuy nhiên, các nhà quản trị hiệu quả không bắt đầu bằng việc xem xét điểm yếu. Cả Marshall và Sloan đều là những người rất khắt khe, nhưng cả hai đều biết rằng điều quan trọng hơn là khả năng thực hiện công việc. Chỉ cần khả năng đó tồn tại, công ty sẽ đáp ứng tất cả những thứ còn lại. Nếu khả năng đó không tồn tại, những thứ còn lại đều vô ích.

Chẳng hạn, nếu một bộ phận cần một sĩ quan làm công tác huấn luyện, Marshall sẽ tìm kiếm những người có thể biến một tân binh thành một chiến binh thực thụ. Những người có thể làm tốt nhiệm vụ này lại thường gặp khuyết điểm nghiêm trọng trong những lĩnh vực khác. Người thứ nhất không làm việc hiệu quả trong vai trò người chỉ huy chiến thuật và hoàn toàn không trông chờ được gì ở anh ta khi có vấn đề liên quan đến chiến lược. Một người thường nói hớ và hay gặp vấn đề với báo chí. Người thứ ba thì rỗng tuếch, kiêu căng, tự cao tự đại và liên tục gây hấn với sĩ quan cấp trên. Việc đó không quan trọng, điều cốt yếu là anh ta có thể huấn luyện tân binh hay không? Nếu câu trả lời là có – đặc biệt là khi câu trả lời là "anh ta là người tốt nhất" – anh ta sẽ được chọn.

Khi lựa chọn thành viên cho nội các, Franklin Roosevelt và Harry Truman đều nói rằng: "Đừng bao giờ để tâm đến điểm yếu cá nhân. Trước tiên hãy cho tôi biết mỗi người trong số họ có thể làm gì". Có thể không phải ngẫu nhiên mà hai vị tổng thống này có nội các mạnh nhất trong lịch sử nước Mỹ ở thế kỷ 20.

4. Thảo luận về từng ứng cử viên với một vài người từng làm việc với họ. Đánh giá của riêng nhà quản trị không có ý nghĩa. Bởi vì tất cả chúng ta đều có ấn tượng ban đầu, định kiến, những điều thích và không thích... nên chúng ta phải lắng nghe xem người khác nghĩ gì. Khi quân đội lựa chọn sĩ quan cao cấp hay khi nhà thờ Công giáo lựa chọn giám mục, những cuộc thảo luận phạm vi rộng như thế là một công đoạn bắt buộc trong quy trình lựa chọn

của họ. Các nhà quản trị giỏi sẽ thực hiện việc này một cách không chính thức. Hermann Abs, cựu Chủ tịch Ngân hàng Đức quốc, từng tuyển được nhiều vị tổng giám đốc ngân hàng thành công nhiều hơn bất cứ ai khác. Ông tự chọn hầu hết các người quản lý cấp cao, những người đã tạo nên "phép màu kinh tế" cho nước Đức thời hậu chiến, và việc đầu tiên ông làm là kiểm tra với ba bốn cấp trên hay đồng nghiệp cũ của từng người về họ.

5. Đảm bảo rằng người được bổ nhiệm hiểu rõ công việc. Sau khi người được bổ nhiệm bắt tay vào công việc mới được ba, bốn tháng, anh ta phải tập trung vào những yêu cầu thực tế của công việc thay vì những nhiệm vụ được giao trước đó. Nhà quản trị cần trao đổi với anh ta rằng: "Anh đã là giám đốc bán hàng khu vực – hay một vị trí nào đó – được ba tháng. Vậy anh thấy mình phải làm gì để thành công trong công việc mới này? Hãy suy nghĩ kỹ và quay lại đây sau một tuần để trả lời tôi bằng một kế hoạch hành động cụ thể. Nhưng tôi có thể nói ngay với anh điều này: những việc anh đã làm để được thăng tiến lên vị trí này hoàn toàn khác với những việc phải làm bây giờ".

Nếu bạn không thực hiện bước này, đừng đổ lỗi cho ứng cử viên về sự kém hiệu quả của họ. Hãy tự trách mình. Bạn đã không thực hiện tốt nhiệm vụ của một nhà quản lý.

Nguyên nhân lớn nhất của việc bổ nhiệm thất bại – và theo tôi đó là sự lãng phí lớn nhất trong quản trị ở Mỹ – là không suy nghĩ kỹ, và giúp người khác suy nghĩ kỹ, về những yêu cầu của công việc mới. Một ví dụ tiêu biểu là một học sinh cũ rất xuất sắc của tôi đã gọi cho tôi vài tháng trước, nói như khóc: "Một năm trước em có được cơ hội lớn đầu tiên. Công ty cất nhắc em lên vị trí giám đốc kỹ thuật. Giờ họ nói với em rằng em đã bị loại mặc dù em làm được công việc tốt hơn bao giờ hết. Em đã thiết kế được ba sản phẩm mới thành công mà nhờ đó công ty có được bằng sáng chế".

Chỉ có loài người mới tự nói với mình "Tôi phải làm tốt công việc, bằng không tôi không được thăng tiến lên một vị trí mới tốt hơn. Do đó, tôi phải nỗ lực làm tốt hơn nữa những việc đã làm để được thăng tiến như hiện nay". Không phải mọi người đều hiểu rõ rằng công việc mới và rất khác biệt đòi hỏi những suy nghĩ mới, hành động mới và nhiều thứ khác. Gần 50 năm trước, một ông chủ của tôi đã thử thách tôi suốt bốn tháng sau khi cất nhắc tôi lên vị trí có rất nhiều trọng trách. Tôi vẫn tiếp tục thực hiện công việc như trước đó cho đến khi ông gọi tôi đến nói chuyện. Với cương vị của

mình, ông hiểu được trách nhiệm của ông là chỉ cho tôi thấy rằng công việc mới đồng nghĩa với thái độ làm việc mới, trọng tâm mới và những mối quan hệ mới.

Những quyết định có độ rủi ro cao

Ngay cả khi nhà quản trị đã tuân theo tất cả các bước trên, một số quyết định về nhân sự của họ vẫn thất bại. Phần lớn trong số đó là những quyết định có độ rủi ro cao nhưng họ vẫn buộc phải chấp nhận.

Chẳng hạn, lựa chọn người quản lý cho những tổ chức chuyên sâu – ví dụ như phòng thí nghiệm chuyên làm công việc nghiên cứu, hay phòng kỹ thuật, phòng pháp chế – là công việc có rủi ro cao. Các chuyên gia không sẵn lòng chấp nhận một cấp trên không được họ kính nể về khả năng chuyên môn. Do đó, khi chọn một giám đốc kỹ thuật, những lựa chọn khả thi thường bị giới hạn trong nhóm các kỹ sư giỏi nhất trong bộ phận. Tuy nhiên không có mối liên hệ nào (trừ phi đó là mối liên hệ tiêu cực) giữa hiệu quả làm việc của một kỹ sư với năng lực của một nhà quản lý. Điều này cũng tương tự như trường hợp một giám đốc sản xuất có hiệu quả công việc cao được cất nhắc lên đảm nhiệm vị trí giám đốc hành chánh, hoặc một chuyên gia ở văn phòng chuyển sang khu vực sản xuất. Những người thuộc khối sản xuất thường không thích nghi được với áp lực, những căng thẳng và các mối quan hệ trong công việc văn phòng, và ngược lại. Một giám đốc bán hàng khu vực tài giỏi có thể trở nên hoàn toàn không hiệu quả nếu được thuyên chuyển sang lĩnh vực nghiên cứu thị trường, dự đoán kinh doanh hay định giá.

Chúng ta không có cách nào để kiểm tra hay dự đoán xem tính cách của một người có phù hợp với môi trường mới hay không. Chúng ta chỉ có thể tìm hiểu nhờ trải nghiệm. Nếu việc chuyển từ dạng công việc này sang dạng khác không đạt kết quả, nhà quản trị phải nhanh chóng loại bỏ các vị trí không phù hợp. Nhà quản trị phải thừa nhận rằng: "Tôi đã sai lầm, và nhiệm vụ của tôi là phải sửa chữa sai lầm". Giữ một người không thích hợp ở vị trí mà họ không làm được không phải sự tử tế mà là sự tàn nhẫn. Tuy nhiên, cũng không có lý do nào khiến người đó phải ra đi. Một công ty luôn cần một kỹ sư tốt, một nhà phân tích giỏi hay một giám đốc bán hàng tài năng. Hành động đúng đắn và thích hợp – và luôn có tác dụng – trong trường hợp này là đề nghị người đó trở lại vị trí cũ hay một công việc tương đương.

Những quyết định về con người cũng có thể thất bại vì ngày nay,

công việc đã trở thành thứ mà 150 năm trước các thuyền trưởng Anh gọi là "kẻ tạo góa phụ"(*)- tức là những thảm họa thường cướp đi sinh mạng của những người đàn ông. Khi một con tàu, không cần biết nó có thiết kế tốt và được đóng chắc chắn đến đâu, gặp phải "những tai nạn" chết người, chủ tàu sẽ không thiết kế lại hay đóng lại nó. Họ phá bỏ nó càng nhanh càng tốt.

(*) "Widow maker".

"Kẻ tạo góa phụ" – tức là những công việc hạ gục cả những người tài giỏi nhất – thường xuất hiện khi một công ty phát triển hay thay đổi quá nhanh. Chẳng hạn như, trong những năm 1960 và đầu những năm 1970, vị trí "phó chủ tịch quốc tế"(*) tại các ngân hàng Mỹ đã trở thành "kẻ tạo góa phụ". Trước đó, nó luôn là một công việc rất dễ thực hiện. Trên thực tế, vị trí này từng được xem là vị trí mà ngân hàng có thể hoàn toàn an tâm khi giao cho một nhân viên hết sức bình thường và kỳ vọng họ đạt kết quả tốt. Rồi bỗng nhiên, vị trí đó bắt đầu gây khó khăn cho những người đảm đương nó, hết người này đến người khác. Vấn đề xảy ra, như những nhận thức muộn màng sau này đã chỉ ra, là các hoạt động quốc tế đã bất ngờ và nhanh chóng trở thành một phần không thể thiếu trong mọi hoạt động kinh doanh hàng ngày của các ngân hàng lớn cũng như của khách hàng. Công việc vốn trước đó rất dễ dàng bỗng trở thành một thứ "phi công việc"(**) mà không ai có thể hoàn thành.

(*) International vice president. (**) "Nonjob".

Khi một công việc hạ gục hai người liên tiếp, những người đã làm rất tốt ở vị trí trước đó, nghĩa là công ty đang nắm một "kẻ tạo góa phụ" trong tay. Khi điều đó xảy ra, nhà quản trị không nên nhờ những công ty săn đầu người tìm kiếm một nhân tài xuất chúng. Thay vào đó, họ nên hủy bỏ vị trí đó. Bất kể đó là công việc gì, nếu những nhân viên giỏi thông thường không thể thực hiện nổi thì đó đều là công việc không thể có người làm. Nếu không thay đổi công việc, không khó để dự đoán được rằng công việc đó sẽ tiếp tục đánh bại người kế tiếp như nó đã hạ gục hai người trước.

Ra những quyết định nhân sự đúng đắn là cách tốt nhất để quản lý một tổ chức. Những quyết định đó cho thấy mức độ hiệu quả của việc quản lý, hệ thống giá trị của tổ chức là gì, và tổ chức có xem trọng công việc hay không. Dù nhà quản lý có cố gắng giữ bí mật về những quyết định của mình đến mức nào đi nữa thì quyết định về nhân sự không thể giấu giếm được. Chúng luôn rất dễ nhận thấy.

Nhà quản trị thường không thể đánh giá liệu một bước đi chiến thuật có sáng suốt hay không. Mà thật ra họ cũng không quan tâm. "Tôi không biết tại sao chúng ta lại mua doanh nghiệp này ở Australia, nhưng nó không ảnh hưởng đến những gì chúng ta đang làm tại Fort Worth này" là phản ứng thường gặp. Nhưng nếu chính nhà quản trị đó nghe thấy "Joe Smith đã trở thành giám đốc kiểm soát của bộ phận XYZ", họ thường hiểu rõ về Joe hơn rất nhiều so với hiểu biết của các nhà quản lý cấp cao về Joe. Họ sẽ nói: "Joe xứng đáng được đề bạt, anh ấy là một lựa chọn tuyệt vời – anh ấy đúng là người mà bộ phận đó đang cần để kiểm soát sự tăng trưởng nhanh chóng ở đó".

Nhưng nếu Joe được thăng tiến vì anh ta là người biết vận động hành lang, mọi người sẽ biết điều này sau đó. Tất cả họ sẽ tự nói "Vâng, tốt thôi. Đó là cách để thăng tiến ở công ty này". Họ sẽ xem thường cấp trên của mình vì ép họ vào con đường bè phái, và cuối cùng họ hoặc tự xin nghỉ việc hoặc gia nhập vào nạn bè phái. Như chúng ta đã biết từ lâu, con người trong mọi tổ chức đều có xu hướng hành động theo những gì mà nhờ đó người khác được tưởng thưởng. Và khi phần thưởng dành cho những người làm việc không hiệu quả, những người xu nịnh, hay những người chỉ được cái khôn ranh, mọi người trong tổ chức sẽ nhanh chóng trở nên vô hiệu quả, xu nịnh và giảo hoạt.

Các nhà quản trị không cố gắng đưa ra những quyết định nhân sự chính xác không chỉ gặp rủi ro về hiệu quả công việc yếu kém, họ còn có nguy cơ đánh mất cả uy tín của mình trong tổ chức.

- Xuất bản lần đầu Tháng 7 & 8 năm 1985

6
QUY TẮC ĐỔI MỚI

Bất chấp những tranh cãi gần đây về "tính cách doanh nghiệp"(*), một số công ty nơi tôi làm việc trong suốt 30 năm qua đã có những tính cách đó từ lâu. Nhưng tôi cũng biết nhiều người – nhân viên bán hàng, bác sĩ phẫu thuật, nhà báo, học giả và thậm chí nhạc sĩ – cũng có những tính cách ấy mà không liên quan gì đến công việc kinh doanh. Điểm chung của tất cả những doanh nghiệp thành công mà tôi biết không phải là một nhóm tính cách nhất định mà là sự cam kết với các hoạt động đổi mới một cách hệ thống.

Đổi mới là một chức năng đặc trưng của doanh nghiệp, dù là doanh nghiệp kinh doanh hay tổ chức dịch vụ công ích, hay một vụ đầu tư mới bắt đầu của một bà nội trợ trong nhà bếp. Đó là phương tiện mà doanh nghiệp sử dụng để tạo ra những tài nguyên mới mang lại của cải hay cải thiện nguồn lực sẵn có để tăng cường khả năng tạo ra của cải.

(*) Entrepreneurial personality.

Ngày nay, nhiều người còn bối rối về một định nghĩa phù hợp cho "doanh nghiệp"(*). Một số nhà quan sát sử dụng thuật ngữ này để chỉ tất cả các công ty quy mô nhỏ, số khác thì xem đó là tất cả các doanh nghiệp mới thành lập. Tuy nhiên trên thực tế, rất nhiều công ty lớn được tổ chức tốt được xem là doanh nghiệp thành công. Do đó, thuật ngữ này không dùng để chỉ kích thước hay tuổi đời của doanh nghiệp mà đến một dạng hoạt động nhất định. Tâm điểm của hoạt động đó là sự đổi mới: nỗ lực để tạo ra những thay đổi trong tiềm năng kinh tế và xã hội của doanh nghiệp.

Nguồn lực của đổi mới

Tất nhiên có những sự đổi mới xuất hiện từ một khoảnh khắc xuất thần. Thế nhưng hầu hết những sự đổi mới, đặc biệt là những đổi mới thành công, đều được tạo nên từ quá trình tìm kiếm những cơ hội đổi mới – vốn rất ít khi xuất hiện – một cách nghiêm túc và có mục đích. Có bốn nhóm cơ hội tồn tại trong một công ty hay một ngành: những sự kiện bất ngờ, những điều phi lý, những nhu cầu xuất hiện trong quá trình vận hành và những thay đổi của ngành hay thị trường.

Bên ngoài công ty, có ba nguồn cơ hội khác nhau tồn tại trong môi trường xã hội và tri thức: thay đổi về nhân khẩu học, thay đổi về nhận thức và sự xuất hiện của các tri thức mới.

Có thể dễ dàng nhận thấy những nguồn trên chồng chéo lên nhau, khác biệt ở mức độ rủi ro, khó khăn và phức tạp. Khả năng đổi mới có thể đồng thời nằm trong một hoặc nhiều nguồn cơ hội, nhưng khi kết hợp các nhân tố này lại với nhau, chúng là nguồn gốc của phần lớn những cơ hội đổi mới.

(*) Entrepreneurship.

NHỮNG SỰ KIỆN BẤT NGỜ

Trước hết, hãy xem xét nguồn cơ hội đổi mới dễ thấy nhất và đơn giản nhất: sự bất ngờ. Đầu những năm 1930, IBM đã phát triển máy đếm tiền hiện đại đầu tiên, được thiết kế riêng cho các ngân hàng. Nhưng các ngân hàng vào năm 1933 không có chủ trương mua các thiết bị mới. Theo câu chuyện mà Thomas Watson, Sr., người sáng lập và là tổng giám đốc của IBM trong thời gian dài thường kể, điều kỳ diệu cứu công ty khỏi phá sản là nó đã tận dụng được một thành công đầy bất ngờ: Thư viện Công cộng New York muốn mua máy đếm tiền! Không như ngân hàng, các thư viện thời kỳ Đổi Mới (New Deal) có tiền, và Watson đã bán được hơn một trăm chiếc máy cho các thư viện này.

Mười lăm năm sau, khi mọi người đều tin rằng máy tính được thiết kế cho những công việc về khoa học phức tạp, thì bất ngờ các doanh nghiệp lại thể hiện mong muốn có được một chiếc máy để tính tiền lương. Univac, công ty có chiếc máy tính hiện đại nhất, đã từ chối ứng dụng nó vào kinh doanh. Nhưng IBM ngay lập tức nhận ra rằng họ đang đứng trước một cơ hội lớn, bất ngờ và khả thi nên đã thiết kế lại máy tính dựa trên cơ sở là chiếc máy của Univac để phục vụ các ứng dụng đại chúng khác như tính lương,

đánh văn bản, và trong vòng 5 năm đã trở thành người dẫn đầu trong ngành công nghiệp máy tính.

Sự thất bại bất ngờ cũng có thể là khởi nguồn cho cơ hội đổi mới quan trọng không kém. Mọi người đều biết Ford Edsel là một thất bại lớn nhất trong số những dòng xe hơi mới trong ngành công nghiệp ô tô. Tuy nhiên rất ít người biết rằng thất bại của Edsel là khởi nguồn cho thành công to lớn của công ty sau này. Theo kế hoạch của Ford thì Edsel, mẫu ô tô được thiết kế cẩn thận nhất trong ngành công nghiệp ô tô thời đó, sẽ lấp đầy chuỗi sản phẩm của công ty để cạnh tranh với General Motors. Khi Edsel được tung ra thị trường, bất chấp mọi kế hoạch, mọi nghiên cứu thị trường và công sức thiết kế bỏ ra, Ford nhận ra rằng có một vấn đề nào đó đang diễn ra trên thị trường ô tô đi ngược lại với những giả định cơ bản mà cả GM và mọi nhà sản xuất khác dựa vào để thiết kế và marketing sản phẩm ô tô. Thị trường không còn phân khúc dựa trên thu nhập nữa mà theo một nguyên tắc phân khúc thị trường mới - sau này chúng ta gọi đó là "vòng đời sản phẩm". Ford đáp lại bằng mẫu xe Mustang, và dòng xe này đã đem đến cho công ty sự khác biệt vượt trội và tái lập vị trí dẫn đầu ngành cho hãng Ford.

Thành công hay thất bại ngoài mong đợi là nguồn gốc của những cơ hội đổi mới thắng lợi vì hầu hết các công ty sẽ bỏ qua chúng hay thậm chí căm ghét chúng. Năm 1905, một nhà khoa học Đức tổng hợp nên chất novocaine, một loại thuốc gây tê cục bộ đầu tiên không gây nghiện, đã dự định sử dụng nó trong các cuộc đại phẫu như phẫu thuật đoạn chi. Tuy nhiên, các bác sĩ phẫu thuật lại thích dùng thuốc mê toàn phần trong các ca phẫu thuật lớn, và ngày nay họ vẫn dùng như vậy. Thế là sau đó, novocaine được các nha sĩ sử dụng rộng rãi. Người sáng chế ra nó đã dùng những năm tháng còn lại của đời mình để đi hết trường nha này đến trường nha khác diễn thuyết nhằm khuyến cáo các nha sĩ không "sử dụng sai mục đích" phát minh ưu việt của ông vào những ứng dụng mà ông không hướng tới.

Quả là một bức tranh khôi hài, nhưng nó cho thấy thái độ thường có của các nhà quản trị trước những điều không thể tiên liệu được đại loại như "Lẽ ra nó không xảy ra như thế!". Hệ thống báo cáo doanh nghiệp củng cố thêm phản ứng này do nó lôi kéo sự chú ý của nhà quản lý khỏi những khả năng nằm ngoài dự kiến. Một báo cáo tháng hay quý tiêu biểu luôn dành trang đầu tiên để liệt kê các vấn đề - tức là về những lĩnh vực mà kết quả thấp hơn kỳ vọng. Tất nhiên thông tin đó là cần thiết để ngăn chặn sự giảm sút trong kết quả hoạt động, nhưng nó cũng loại bỏ khả năng nhận ra các cơ

hội mới. Dấu hiệu đầu tiên để nhận ra cơ hội thường nằm ở những lĩnh vực mà công ty làm tốt hơn dự kiến. Do đó, các công ty thực sự cần có hai "trang đầu tiên" – một trang nêu các vấn đề khó khăn cần lưu ý và một trang chỉ ra các cơ hội – và nhà quản trị nên dành thời gian bằng nhau để xem xét cả hai trang này.

NHỮNG ĐIỀU PHI LÝ

Alcon Laboratories là một trong những câu chuyện thành công nhất thời kỳ những năm 1960 bởi Bill Corner, người đồng sáng lập công ty, đã khám phá ra một điều phi lý trong công nghệ y học. Phẫu thuật chữa đục thủy tinh thể là một trong ba, bốn phẫu thuật phổ biến nhất trên thế giới. Suốt 300 năm qua, các bác sĩ đã hệ thống hóa quy trình phẫu thuật đến mức chỉ còn lại một bước duy nhất phải tiến hành theo "kiểu cổ" - đó là bước cắt thủy tinh thể. Các bác sĩ phẫu thuật mắt đã học được cách cắt thủy tinh thể với tỉ lệ thành công tuyệt đối, nhưng đó là một quy trình quá khác so với các công đoạn còn lại của cuộc phẫu thuật và do đó không phù hợp với cuộc phẫu thuật đến mức người ta kinh sợ nó. Điều đó thật là phi lý.

Từ 50 năm trước, các bác sĩ đã biết một loại enzyme có thể làm tan thủy tinh thể mà không cần phải cắt nó. Tất cả những gì Corner làm là bổ sung chất chống phân hủy vào enzyme này để nó có thể tự tồn tại trong vài tháng. Các bác sĩ phẫu thuật mắt nhanh chóng đón nhận hợp chất này và Alcon chiếm được vị trí độc quyền của mình trên toàn thế giới. Mười lăm năm sau, Nestlé mua lại Alcon với một mức giá ngoài sức tưởng tượng.

Những nghịch lý trong logic hay trong quá trình như thế chính là một trong những tiền đề cho cơ hội xuất hiện. Một nguồn khác là sự bất hợp lý giữa các thực tiễn kinh tế. Ví dụ như, bất cứ khi nào một ngành có thị trường tăng trưởng ổn định nhưng lợi nhuận biên giảm – chẳng hạn như ngành thép tại các nước phát triển thời kỳ 1950 đến 1970 – thì trong ngành đó đều tồn tại một sự phi lý. Và câu trả lời mà sự đổi mới mang lại cho ngành thép là: các nhà máy quy mô nhỏ.

Sự phi lý giữa những kỳ vọng và kết quả cũng mở ra khả năng đổi mới. Trong 50 năm sau khi bước sang thế kỷ 20, các công ty đóng tàu và vận tải biển đã nỗ lực làm cho tàu biển di chuyển nhanh hơn và giảm mức tiêu hao nhiên liệu. Thế nhưng họ càng làm tăng tốc độ tàu biển và hạ thấp nhu cầu nhiên liệu thì tình hình của ngành vận tải biển càng trở nên xấu đi. Đến khoảng năm 1950, ngành vận tải biển đã gần như hấp hối, nếu không nói là đã

chết.

Tuy nhiên, tất cả những gì sai lầm là sự bất hợp lý giữa giả thuyết và thực tế của ngành. Chi phí thực tế không phát sinh trong lúc thực hiện công việc (tức là khi tàu chạy trên biển) mà trong lúc không thực hiện công việc (tức là neo vô ích ở bến tàu). Một khi nhà quản trị hiểu chi phí thực sự nằm ở đâu, thì sự đổi mới trở nên rõ ràng hơn: tàu nhỏ chạy những lộ trình ngắn, kết hợp với tàu vận tải chở container. Giải pháp này chỉ sử dụng công nghệ cũ và được áp dụng vào ngành vận tải biển một cách rất đơn giản, như sự kết hợp giữa xe tải và tàu hỏa đã được áp dụng trong ngành vận tải đường bộ từ 30 năm trước. Sự thay đổi trong cách nhìn, chứ không phải trong công nghệ, đã thay đổi hoàn toàn nền kinh tế vận tải biển, và biến vận tải biển thành ngành phát triển nhất trong 20 – 30 năm qua.

NHỮNG NHU CẦU PHÁT SINH

Bất cứ ai đã từng lái xe ở Nhật đều biết ở đó không hề có hệ thống đường cao tốc hiện đại. Đường sá của họ vẫn tương tự như những con đường được làm cho xe ngựa từ thế kỷ thứ 10. Sở dĩ hệ thống đường sá của họ phục vụ tốt cho ô tô và xe tải là nhờ nước Nhật đã ứng dụng thích hợp gương cầu mà Mỹ sử dụng trên đường cao tốc đầu những năm 1930. Gương cầu giúp cho mỗi ô tô đều nhìn thấy các ô tô khác từ bất kỳ hướng nào. Chỉ sự sáng tạo đơn giản này đã giúp cho giao thông trở nên thông suốt và giảm thiểu tai nạn – phát minh này đã khai thác tốt một nhu cầu phát sinh.

Những gì chúng ta gọi là phương tiện truyền thông đại chúng ngày nay có nguồn gốc từ hai phát minh được phát triển từ năm 1890 để đáp ứng hai nhu cầu thời đó. Phát minh thứ nhất là kỹ thuật in Linotype của Ottmar Mergenthaler, là công nghệ cho phép in báo nhanh chóng và cho ra số lượng lớn. Phát minh còn lại là quảng cáo hiện đại, được đưa ra bởi những nhà phát hành báo chí thực sự đầu tiên, Adolph Ochs của tờ New York Times, Joseph Pulitzer của báo New York World, và William Randolph Hearst. Quảng cáo cho phép họ phát hành tin tức gần như miễn phí.

NHỮNG THAY ĐỔI TRONG NGÀNH VÀ THỊ TRƯỜNG

Nhà quản lý có thể tin rằng cơ cấu của ngành đã được ai đó định sẵn, nhưng những cơ cấu này có thể – và thường xuyên – thay đổi chỉ qua một đêm. Những thay đổi đó tạo ra những cơ hội tuyệt vời cho sự đổi mới.

Một trong những câu chuyện kinh doanh thành công nhất của Mỹ trong những thập kỷ gần đây là công ty môi giới Donaldson, Lufkin & Jenrette, gần đây được công ty bảo hiểm Equitable Life Assurance Society mua lại. DL&J được thành lập năm 1960 bởi ba thanh niên trẻ tuổi vừa tốt nghiệp từ Trường Kinh doanh Harvard, những người nhận ra rằng cơ cấu của ngành tài chính đang thay đổi khi các nhà đầu tư nắm quyền chi phối. Khi đó những thanh niên này không hề có một đồng vốn hay mối quan hệ nào. Tuy nhiên, chỉ trong vòng vài năm, công ty của họ đã chiếm vị trí dẫn đầu trong xu hướng môi giới nhận hoa hồng và là một trong những nhà môi giới tiêu biểu nhất của Phố Wall. Đó cũng là công ty đầu tiên được thành lập và phát hành cổ phiếu đại chúng.

Tương tự, những thay đổi trong cơ cấu ngành đã tạo ra một loạt cơ hội đổi mới cho các nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe của Mỹ. Trong 15 năm qua, các bệnh viện tư nhân chuyên về phẫu thuật và tâm thần, các trung tâm cấp cứu và các tổ chức chăm sóc sức khỏe HMO(*) (rất phổ biến tại Mỹ) được mở ra trên khắp các bang của Hoa Kỳ. Các cơ hội trong ngành viễn thông cũng đi liền với những chuyển biến của ngành – trong công nghệ truyền tin (như dịch vụ điện thoại đường dài của MCI(**) và Sprint(***)) và trong thiết bị (như sự vươn lên của Rolm trong ngành sản xuất tổng đài độc lập - PBX).

(*) HMO (Health Maintenance Organization): Hình thức tổ chức cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe thu phí trước, tương tự như bảo hiểm y tế.

(**) MCI Communications Corp được thành lập năm 1963 và phát triển thành nhà cung cấp dịch vụ điện thoại đường dài lớn thứ hai của Mỹ. Công ty là công cụ dẫn tới những thay đổi về luật pháp và quy định dẫn tới sự bẻ gãy thế độc quyền của AT&T và thúc đẩy tính cạnh tranh trong ngành điện thoại đường dài tại Mỹ.

Khi một ngành phát triển nhanh chóng – các chỉ tiêu quan trọng đạt mức tăng trưởng khoảng 40% trong 10 năm hoặc ít hơn – thì cơ cấu của nó thay đổi. Các công ty dẫn đầu – tập trung vào việc bảo vệ những gì họ đang có – có xu hướng không phản ứng khi các công ty mới thách thức họ. Trên thực tế, khi cơ cấu thị trường hay ngành thay đổi, những người dẫn đầu trước đó thường hết lần này đến lần khác bỏ qua những phân khúc thị trường phát triển mạnh nhất. Các cơ hội mới hiếm khi phù hợp với cách thức mà

ngành đã và vẫn đang tiếp cận, xác định thị trường hay cấu trúc để đáp ứng thị trường. Vì thế, những người tiên phong càng có cơ hội tốt để phát triển một mình trong thời gian dài.

NHỮNG THAY ĐỔI VỀ NHÂN KHẨU HỌC

Trong số các nguồn cơ hội đổi mới nằm bên ngoài doanh nghiệp, nhân khẩu học là đáng tin cậy nhất. Các sự kiện nhân khẩu học thường được biết trước. Ví dụ, tất cả những người sẽ tham gia vào lực lượng lao động Mỹ năm 2000 hiện đã ra đời. Tuy nhiên, do những người lập chính sách thường không để ý đến nhân khẩu học nên những người chú ý đến và biết cách khai thác yếu tố này có thể thu được những thành quả lớn lao.

Người Nhật đang dẫn đầu trong ngành sản xuất rô-bô tự động (dùng máy móc thay con người) vì họ chú ý đến nhân khẩu học. Những năm 1970, mọi người ở các nước phát triển đều biết rằng sự bùng nổ tỉ lệ sinh và phát triển giáo dục đang diễn ra mạnh mẽ, ít nhất một nửa số thanh niên tiếp tục học lên cao sau khi tốt nghiệp trung học. Kết quả là, lượng người sẵn sàng gia nhập nhóm lao động thủ công sẽ giảm và nạn thiếu hụt lao động phổ thông sẽ diễn ra từ năm 1990. Mọi người đều biết điều này, nhưng chỉ có người Nhật hành động và giờ đây họ đang dẫn đầu thế giới trong ngành tự động hóa.

(***) Sprint Nextel Corporation, gọi tắt là Sprint, là một công ty viễn thông sở hữu và vận hành mạng lưới thông tin viễn thông không dây lớn nhất và là nhà cung cấp dịch vụ thông tin đường dài lớn thứ ba của Mỹ.

Thành công tương tự xảy đến với Club Mediterranee trong dịch vụ du lịch và khu nghỉ dưỡng. Năm 1970, các quan sát viên thận trọng đã nhận thấy sự xuất hiện của rất nhiều thanh niên giàu có và học vấn cao ở châu Âu và Mỹ. Không thỏa mãn với những kỳ nghỉ như của cha mẹ họ - những người thuộc tầng lớp lao động thường đi nghỉ ở Brighton hay Atlantic City - những người trẻ tuổi này là khách hàng lý tưởng của những loại hình du lịch mới và khác lạ dành cho tuổi thanh niên.

Từ lâu, các nhà quản lý đã nhận ra tầm quan trọng của những thay đổi trong nhân khẩu học, nhưng họ luôn tin rằng dân số thay đổi rất chậm. Trên thực tế, cơ hội đổi mới xuất hiện bởi những thay đổi về nhân số – cũng như trong sự phân bố độ tuổi, trình độ học vấn, nghề nghiệp và vị trí địa lý – là một trong những mục tiêu đáng theo đuổi và ít rủi ro nhất mà các doanh nghiệp có thể

tận dụng.

NHỮNG THAY ĐỔI VỀ NHẬN THỨC

"Cốc nước đầy một nửa" hay "cốc nước còn một nửa" mô tả cùng một hiện tượng nhưng có ý nghĩa khác nhau như hai thái cực. Thay đổi quan điểm của nhà quản lý về cốc nước "còn một nửa" sang "đầy một nửa" sẽ mở ra một cơ hội lớn cho sự đổi mới.

Chẳng hạn, nhiều bằng chứng thực tế chỉ ra rằng trong 20 năm qua, sức khỏe của người Mỹ đã được cải thiện với tốc độ chưa từng có – dù tính theo tỷ lệ tử vong của trẻ sơ sinh, tỉ lệ những người cao tuổi trên tổng dân số, tỉ lệ mắc bệnh ung thư (không tính ung thư phổi), tỉ lệ bệnh nhân được cứu sống khỏi bệnh ung thư, hay các tiêu chí khác. Mặc dù vậy, hiện tượng tự cho rằng mình có bệnh lại đang bao trùm cả nước Mỹ. Chưa bao giờ có nhiều người lo lắng về sức khỏe như hiện nay. Bỗng nhiên, dường như mọi thứ đều là căn nguyên gây các bệnh như ung thư, tim mạch hay sớm mất trí nhớ. "Cốc nước" thực sự đã "còn một nửa".

Thay vì vui mừng vì sức khỏe được cải thiện, người Mỹ dường như quá lo lắng xem họ còn sống được bao lâu nữa. Thế giới này đã tạo ra rất nhiều cơ hội đổi mới: thị trường mới cho những tạp chí về sức khỏe, các câu lạc bộ thể dục hay các loại thiết bị đi bộ và mọi dạng chế phẩm dinh dưỡng ra đời. Ngành kinh doanh mới phát triển nhất ở Mỹ trong năm 1983 là một công ty cung cấp thiết bị tập thể dục trong nhà.

Thay đổi quan niệm không làm thay đổi thực tế khách quan, nhưng nó làm thay đổi ý nghĩa của mọi việc, và thay đổi rất nhanh. Chỉ không đầy hai năm, máy tính đã thay đổi từ một thứ hàng xa xỉ hay chỉ dùng cho các doanh nghiệp lớn trở thành sản phẩm mà mỗi cá nhân đều có thể mua về nhà để tính thuế thu nhập của mình. Các nhà kinh tế học không nhất thiết phải nhận ra sự thay đổi này. Thực ra, có thể họ không liên quan gì với điều đó. Yếu tố khiến con người nhìn nhận một cốc nước đầy một nửa hay còn một nửa là tâm lý chứ không phải sự kiện thực tế, và thay đổi nhận thức luôn là một yếu tố không thể định lượng. Tuy nhiên nó không quá mơ hồ mà rất thực tế và có thể kiểm chứng được. Và điều quan trọng hơn cả là nó có thể được khai thác để tạo ra cơ hội đổi mới.

TRI THỨC MỚI

Trong số những đổi mới làm nên lịch sử, những đổi mới do tri thức mới mang lại – dù là khoa học, kỹ thuật hay xã hội – chiếm đa số. Chúng thực sự là những "ngôi sao sáng" của doanh nghiệp, chúng đem đến sự nổi tiếng và thịnh vượng. Chúng là những gì mà người ta ám chỉ khi nói đến đổi mới, dù không phải tất cả những đổi mới dựa vào tri thức đều quan trọng.

Những đổi mới dựa-trên-tri-thức khác với tất cả những dạng đổi mới khác về thời gian diễn ra, tỉ lệ thất bại, khả năng dự đoán trước cũng như đặt ra nhiều thách thức đối với doanh nghiệp. Như hầu hết các ngôi sao sáng khác, chúng có thể không ổn định, thất thường và khó định hướng. Ví dụ, trong tất cả các hình thức đổi mới, đổi mới dựa trên tri thức cần đầu tư nhiều thời gian nhất. Từ thời điểm xuất hiện tri thức mới cho đến khi nó được chuyển hóa thành công nghệ có thể sử dụng được thường cần một khoảng thời gian khá dài. Sau đó lại mất một khoảng thời gian dài để công nghệ mới được thương mại hóa ở dạng sản phẩm, quy trình hay dịch vụ có thể cung cấp ra thị trường. Tổng cộng, thời gian đầu tư mất khoảng 50 năm và con số này hầu như không hề giảm đi trong suốt chiều dài lịch sử.

Để trở nên hiệu quả, đổi mới kiểu này thường yêu cầu không chỉ một mà rất nhiều loại tri thức. Hãy xem xét ví dụ về đổi mới dựa-trên-kiến-thức có sức thuyết phục nhất: ngân hàng hiện đại. Lý thuyết về ngân hàng phục vụ cho doanh nghiệp – tức là tập trung sử dụng vốn thúc đẩy phát triển kinh tế – được sáng tạo ra bởi Comte de Saint-Simon từ thời Napoleon. Bất chấp sự lỗi lạc xuất chúng của Saint-Simon, phải 30 năm sau khi ông mất vào năm 1825, hai trong số những học trò xuất sắc của ông, hai anh em Jacob và Isaac Pereire, mới thành lập một ngân hàng doanh nghiệp đầu tiên mang tên Credit Mobilier, đánh dấu cho sự khởi đầu của hệ thống mà ngày nay chúng ta gọi là chủ nghĩa tư bản tài chính.

Tuy nhiên, hai anh em nhà Pereire không biết rằng ở bên kia bờ biển – tại nước Anh – ngân hàng thương mại hiện đại phát triển gần như cùng lúc với họ. Credit Mobilier đã thất bại thảm hại. Vài năm sau, hai thanh niên trẻ tuổi – J. P. Morgan, một người Mỹ, và một người Đức tên là Georg Siemens – đã kết hợp hai lý thuyết về ngân hàng doanh nghiệp của Pháp và ngân hàng thương mại của Anh để tạo nên hai ngân hàng hiện đại thành công đầu tiên: J. P. Morgan & Company ở New York và Deutsche Bank ở Berlin. Mười năm sau, một người Nhật trẻ, Shibusawa Eiichi, đã áp dụng khái niệm của Siemens vào nước ông và qua đó góp phần hình thành nên một nền kinh tế Nhật hiện đại. Một đổi mới dựa-trên-tri-thức

luôn đi vào thực tế theo cách như thế.

Một dẫn chứng khác là máy tính đòi hỏi ít nhất sáu lĩnh vực tri thức khác nhau:

• Số học nhị phân.

• Định nghĩa của Charles Babbage về máy tính, xuất hiện vào nửa đầu thế kỷ 19.

• Thẻ đục lỗ, do Herman Hollerith phát minh cho cuộc điều tra dân số Mỹ năm 1890.

• Đèn triot (đèn điện tử ba cực), thiết bị chuyển mạch điện được phát minh năm 1906.

• Logic biểu tượng (hay ký hiệu), được phát triển từ năm 1910 đến 1913 bởi Bertrand Russell và Alfred North Whitehead.

• Và những khái niệm về lập trình và sự phản hồi xuất hiện từ những nỗ lực bất thành trong Chiến tranh Thế giới I khi phát triển súng phòng không.

Dù mọi tri thức cần thiết đã sẵn sàng vào năm 1918, nhưng chiếc máy tính kỹ thuật số đầu tiên hoạt động được chỉ xuất hiện vào năm 1946.

Thời gian để thâm nhập thực tế và sự hội tụ đồng thời của nhiều loại tri thức khác nhau giải thích những điểm đặc trưng của các đổi mới dựa-trên-tri-thức, cả sức hấp dẫn và sự nguy hiểm của nó. Trong suốt thời kỳ tiền đổi mới, người ta nói nhiều hơn làm. Sau đó, khi các nhân tố đồng loạt kéo đến, hàng loạt thử nghiệm và hành động được tiến hành. Và, nhiều suy đoán cũng xuất hiện. Chẳng hạn như, giữa năm 1880 và 1890, gần 1.000 công ty linh kiện điện tử được thành lập tại các nước phát triển. Tất nhiên, sau đó là một thời kỳ sụp đổ và cải tổ. Đến năm 1914, chỉ còn 25 công ty sống sót. Đầu những năm 1920, có từ 300 đến 500 công ty ô tô trên toàn nước Mỹ, đến năm 1960 chỉ còn lại 4 công ty.

Sự đổi mới dựa-trên-tri-thức có thể kiểm soát được mặc dù rất khó khăn. Để thành công trong đổi mới, phải tiến hành phân tích các lĩnh vực tri thức khác nhau. Cả J. P. Morgan và Georg Siemens đều làm thế khi họ thành lập các ngân hàng của họ. Anh em nhà Wright cũng làm thế khi họ phát triển chiếc máy bay đầu tiên có

thể thực sự bay được.

Nghiên cứu cẩn thận các nhu cầu – và trên hết là khả năng – của người tiêu dùng tiềm năng cũng rất quan trọng. Nghe có vẻ nghịch lý, nhưng đổi mới dựa-trên-tri-thức lại phụ thuộc vào thị trường hơn bất cứ loại đổi mới nào khác. De Havilland, một công ty của Anh, đã thiết kế và sản xuất chiếc máy bay phản lực chở khách đầu tiên, nhưng họ đã không phân tích những gì thị trường cần và do đó không xác định được hai nhân tố sau: Một là sự tương thích – tức là kích thước và trọng tải phù hợp cho từng đường bay nhằm mang lại một lợi thế không thể tranh cãi cho ngành hàng không. Nhân tố thứ hai cũng rất thực tế. Đó là các hãng hàng không có đủ tiền để mua một chiếc máy bay đắt như thế không? Vì de Havilland đã không tiến hành phân tích khách hàng một cách đầy đủ nên đã phải nhường vị thế dẫn đầu thị trường hàng không thương mại cho hai công ty Mỹ Boeing và Douglas.

Những nguyên tắc đổi mới

Đổi mới có mục đích và có hệ thống bắt đầu bằng việc phân tích các nguồn tạo cơ hội mới. Tùy vào bối cảnh mà các nguồn cơ hội có tầm quan trọng khác nhau tại những thời điểm khác nhau. Chẳng hạn, nhân khẩu học có thể ít liên quan đến những đổi mới trong quy trình sản xuất công nghiệp nặng như sản xuất thép, trong khi máy in công nghệ Linotype thành công chủ yếu nhờ không có đủ thợ sắp chữ có kỹ năng để đáp ứng nhu cầu to lớn của thị trường. Vì lẽ đó, tri thức mới chỉ đóng vai trò rất nhỏ trong việc một người cải tiến một công cụ nhằm đáp ứng nhu cầu mà sự thay đổi nhân khẩu học, hay luật thuế mới, tạo ra. Nhưng dù trong tình huống nào thì các nhà đổi mới cũng phải phân tích tất cả các nguồn cơ hội.

Do đổi mới phụ thuộc vào cả khái niệm lẫn tri giác, các nhà đổi mới cần bước ra để quan sát, tìm hiểu và lắng nghe. Các nhà đổi mới thành công sử dụng cả hai bán cầu não trái và phải của họ. Họ tiến hành phân tích những gì cần phải đổi mới để đáp ứng cơ hội. Sau đó họ ra ngoài quan sát khách hàng tiềm năng để nghiên cứu các kỳ vọng, giá trị và nhu cầu của họ.

Để hiệu quả, đổi mới phải đơn giản và có trọng tâm. Đổi mới nên bắt đầu với từng việc một, nếu không sẽ làm mọi người bối rối. Thực ra, lời khen cao quý nhất dành cho sự đổi mới là khi mọi

người nói: "Điều này thật rõ ràng. Tại sao trước đây chúng ta không nghĩ đến nhỉ? Thật đơn giản làm sao!". Ngay cả những đổi mới tạo nên nhóm khách hàng mới hay thị trường mới cũng phải được định hướng đến một ứng dụng cụ thể, rõ ràng, và được thiết kế cẩn thận.

Những đổi mới hiệu quả đều khởi đầu từ việc nhỏ. Chúng không hề đồ sộ hay phô trương. Đó có thể là một sáng kiến giúp một thiết bị chuyển động có thể nạp điện trong khi đang chạy trên đường ray, một đổi mới khiến xe điện trở thành hiện thực. Đó có thể chỉ là một ý tưởng sơ khai về việc cho cùng một số lượng que diêm vào trong các hộp diêm (thường là 50). Lưu ý đơn giản này cho phép áp dụng dây chuyền tự động đóng diêm vào hộp và đem đến cho người Thụy Điển thế độc quyền trong ngành diêm trên toàn thế giới. Ngược lại, những ý tưởng phô trương nhằm "cách mạng hóa một ngành công nghiệp" thường không mang lại kết quả gì.

Trên thực tế, không ai có thể nói trước liệu một đổi mới cuối cùng sẽ đem lại công việc kinh doanh to lớn hay chỉ nhận được những kết quả khiêm tốn. Nhưng dù kết quả có khiêm tốn thì mục tiêu ban đầu của những đổi mới thành công là phải thiết lập nên một tiêu chuẩn, tạo hướng đi cho một công nghệ mới hay một ngành mới, tạo ra một công việc kinh doanh dẫn trước đối thủ – và duy trì vị thế đó. Nếu một đổi mới không nhắm đến vị trí dẫn đầu ngay từ lúc bắt đầu, có lẽ đổi mới đó chưa đủ "mới".

Trên tất cả là, đổi mới là công việc chứ không phải một thiên tài. Nó đòi hỏi tri thức, sự khéo léo và tính tập trung. Rõ ràng nhiều người có khả năng trở thành nhà đổi mới hơn những người khác, nhưng tài năng của họ nằm ở những lĩnh vực đã được xác định. Trên thực tế, nhà đổi mới hiếm khi làm việc trong nhiều hơn một lĩnh vực. Trong tất cả những phát minh mang tính hệ thống của mình, Thomas Edison chỉ làm việc trong lĩnh vực điện. Một nhà đổi mới trong lĩnh vực tài chính, ví dụ như Citibank, thường không dấn thân vào những đổi mới trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe.

Trong đổi mới, cũng như trong bất kỳ nỗ lực nào khác, tồn tại cả tài năng, sự khéo léo và tri thức. Nhưng quan trọng nhất, đổi mới đòi hỏi sự làm việc chăm chỉ, có trọng tâm và có mục đích. Nếu thiếu sự siêng năng, lòng kiên trì và sự tận tụy thì tài năng, sự khéo léo và tri thức cũng không mang lại kết quả gì.

Tất nhiên, doanh nghiệp có rất nhiều vấn đề cần quan tâm chứ

không chỉ đổi mới có hệ thống – ví dụ như xác định rõ chiến lược doanh nghiệp, nguyên tắc quản lý doanh nghiệp, những việc có tầm quan trọng không kém trong các doanh nghiệp đang hoạt động, các tổ chức dịch vụ công cộng và các doanh nghiệp mới. Tuy nhiên, nền tảng vững chắc nhất cho hoạt động hiệu quả của doanh nghiệp vẫn là thực hiện những đổi mới mang tính hệ thống.

- Xuất bản lần đầu Tháng 5 & 6 năm 1985

7

QUẢN TRỊ THEO HƯỚNG HIỆU QUẢ

Trách nhiệm đầu tiên – cũng là trách nhiệm cố hữu – của một giám đốc doanh nghiệp là gì? Cố gắng đạt hiệu quả kinh tế tốt nhất từ những nguồn lực sẵn có hoặc khả dụng. Tất cả những thứ khác mà nhà quản lý cần thực hiện, hoặc muốn thực hiện, đều nằm trong mục tiêu hoạt động kinh tế hiệu quả và kết quả lợi nhuận tốt trong những năm sau đó. Ngay cả các sứ mệnh cao cả của quản trị như đánh giá trách nhiệm xã hội (social responsibilities) và các cơ hội văn hóa (cultural opportunities) cũng không nằm ngoài tiền giả định này. Và, những phần thưởng cá nhân của nhà quản trị – như tiền bạc và địa vị - cũng thuộc về tiền giả định đó.

Vì vậy, mọi nhà quản trị đều sử dụng rất nhiều, nếu không nói là toàn bộ, thời gian của họ để giải quyết các vấn đề về hiệu năng hoạt động kinh doanh ngắn hạn. Họ tự buộc mình vào những việc như tính toán giá thành và giá bán, lập kế hoạch và bán hàng, kiểm soát chất lượng và dịch vụ khách hàng, thu mua vật tư và đào tạo huấn luyện. Hơn nữa, có một loạt những công cụ và kỹ thuật hiện đại luôn sẵn sàng hỗ trợ nhà quản trị mở rộng khả năng quản lý hôm nay để đạt được hiệu quả kinh tế cao cho cả hiện tại lẫn tương lai. Đây cũng là chủ đề chính của 90 trên 100 cuốn sách trong các thư viện sách kinh tế, và của 90 trên 100 báo cáo và nghiên cứu được thực hiện trong lĩnh vực kinh doanh.

Không có thời gian cho những lời sáo rỗng

Bất chấp lưu ý trên, chỉ một số ít nhà quản lý để lại ấn tượng

mạnh về hiệu năng của bản thân họ. Những người còn lại rất muốn biết làm thế nào để sắp xếp công việc, làm thế nào để xác định điều quan trọng từ những việc chỉ làm lãng phí thời gian cũng như những công việc có triển vọng mang lại hiệu quả cao từ việc chỉ mang lại cho họ sự thất vọng. Nhiều nhà quản lý ngày nay chỉ rút ra được thứ chung chung hết sức mập mờ từ dòng thác thông tin và báo cáo khổng lồ ngay bên cạnh như muốn nhấn chìm họ. Những câu nói sáo rỗng theo kiểu "chi phí thấp" hay "lợi nhuận cao" được ném qua ném lại nhằm trả lời cho một vấn đề: Điều gì thực sự quyết định hiệu quả kinh tế và kết quả trong công ty của tôi?

Ngay cả trong những thời kỳ "thị trường thuộc về người bán", việc quản trị theo hiệu năng kinh tế thường là nguồn gốc của những thất bại triền miên. Và ngay khi thị trường trở lại bình thường và mang tính cạnh tranh như trước, việc quản trị theo hiệu năng kinh tế lại tạo ra sự rối loạn, áp lực và lo lắng vì các quyết định thường không hợp lý ngay cả đối với các mục tiêu ngắn hạn, huống hồ đối với các chiến lược dài hạn của công ty.(*)

Điều chúng ta cần không phải là có thêm công cụ hay có những công cụ hiệu quả hơn – chúng ta đã có quá nhiều công cụ, nhiều hơn mức một công ty có thể sử dụng (chứ chưa nói đến cá nhân một nhà quản trị). Điều chúng ta cần chỉ là một vài khái niệm đơn giản – một vài nguyên tắc thô sơ như nguyên tắc ngón tay cái – đủ để giúp công ty tổ chức hiệu quả công việc bằng cách trả lời những câu hỏi sau:

- Công việc của nhà quản lý là gì?

- Vấn đề chính của công việc đó là gì?

- Đâu là nguyên tắc để xác định và phân tích vấn đề đó?

Sự nhấn mạnh không đúng chỗ

Tôi không định đưa ra đây khái niệm vẫn được thổi lên thành "khoa học về kinh tế quản trị". Tôi cũng không có ý định đưa ra một công thức thần kỳ, một "bản liệt kê những việc cần làm" ("checklist") hay một "quy trình", là những thứ có thể phục vụ cho nhà quản trị. Lý do là vì công việc (job) của họ là làm việc (work) – một công việc (work) vất vả, đòi hỏi khắt khe và đầy rủi ro. Mặc dù có rất nhiều máy móc có thể tiết kiệm sức lao động nhưng chưa ai sáng tạo ra được máy "tiết kiệm công việc" (work-saving), chứ chưa nói tới "tiết kiệm suy nghĩ" (think-saving).

(*) Điều này đã được nêu ra một cách rõ ràng trong bài viết "Sức ép thứ hai lên lợi nhuận" ("The second squeeze on profits") của J. Roger Morrison và Richard F. Neuschel in trên Tạp chí kinh doanh Harvard số Tháng 7 & 8 năm 1962, trang 42. Tham khảo thêm trong "Những đồng đôla khác" của Louis E. Newman và Sydney Brunell trong cùng bản in, trang 74.

Nhưng tôi dám tuyên bố rằng chúng ta đều đã biết cách tổ chức công việc quản lý theo hiệu quả kinh tế và thực hiện nó đúng hướng cũng như đạt kết quả. Như thế, đáp án cho ba câu hỏi quan trọng trên đã có, thậm chí chúng đã được biết đến trong một thời gian dài và chúng ta không nên ngạc nhiên về chúng nữa.

1. Công việc của nhà quản lý là gì? Đó là hướng các nguồn lực và nỗ lực của doanh nghiệp vào các cơ hội tạo ra những thành quả có ý nghĩa về mặt kinh tế. Nghe sáo rỗng và cũ rích – nhưng đúng là như vậy! Mọi bài phân tích việc phân bổ nguồn lực và nỗ lực trong doanh nghiệp mà tôi từng đọc qua hay đích thân tiến hành đều chỉ ra một cách rõ ràng là rất nhiều thời gian, công sức, sự tập trung và tiền bạc được đổ vào "các vấn đề" thay vì vào các cơ hội, và thứ đến là đổ vào những lĩnh vực mà ngay cả hiệu năng phi thường cũng chỉ mang lại ảnh hưởng không đáng kể tới kết quả cuối cùng.

2. Vấn đề chủ yếu trong công việc của nhà quản lý là gì? Có một sự nhầm lẫn cơ bản giữa hiệu quả (effectiveness) và hiệu năng (efficiency), mà đặc trưng là sự nhầm lẫn giữa làm đúng việc (doing the right things) và làm việc một cách đúng đắn (doing things right). Không có gì vô ích bằng việc thực hiện một cách cực kỳ hiệu quả những việc không nên làm. Tuy nhiên, tất cả những công cụ của chúng ta – đặc biệt là những khái niệm và dữ liệu kế toán của chúng ta – đều tập trung vào hiệu năng. Điều chúng ta cần là (1) cách xác định phạm vi của hiệu quả (tức là có khả năng tạo ra kết quả quan trọng), và (2) phương pháp tập trung các nguồn lực vào đó.

3. Nguyên tắc nào? Đây cũng là một vấn đề đã được biết rõ – ít nhất là ở mức độ khái quát. Doanh nghiệp không phải là một hiện tượng tự nhiên mà là một hiện tượng xã hội. Tuy nhiên trong một tình huống xã hội, các sự kiện không tuân theo một "sự phân bố chuẩn tắc" của thế giới tự nhiên (tức là chúng không được sắp xếp theo đồ thị hình chuông của Gauss). Trong một tình huống xã hội, một số rất ít các hiện tượng – từ 10% đến 20% – tạo ra 90% hoặc

80% kết quả, trong khi các hiện tượng phổ biến nhất chỉ tạo ra tối đa 10% kết quả.

Điều này hoàn toàn đúng trên thương trường. Một số ít khách hàng trong số hàng ngàn người đặt phần lớn các đơn hàng, một số ít sản phẩm trong số hàng trăm hạng mục trong một dòng sản phẩm tạo ra phần doanh thu chính, và vân vân. Hiện tượng đó ứng với thương trường, người tiêu dùng cuối cùng và các kênh phân phối. Điều này cũng đúng với các nỗ lực bán hàng: một số ít người bán hàng, trong số vài trăm người, luôn tạo ra hai phần ba hoặc hơn các cơ hội kinh doanh mới. Trong các nhà máy cũng thế: một số ít quy trình sản xuất tạo ra phần lớn lượng hàng hóa; và trong hoạt động nghiên cứu: một số ít nhà nghiên cứu trong phòng thí nghiệm tạo ra tất cả những phát minh quan trọng. Đó gần như là một quy luật bất biến.

Nguyên tắc trên cũng đúng với các "vấn đề" về nhân sự: phần lớn những lời phàn nàn đến từ một số ít vị trí hay từ một nhóm nhân viên (ví dụ, từ những phụ nữ lớn tuổi chưa lập gia đình, những người dọn dẹp làm ca đêm). Các trường hợp vắng mặt không lý do, doanh thu, hệ thống ghi nhận góp ý, tai nạn cũng đúng như thế. Một nghiên cứu tại Công ty Điện thoại New York cho thấy, điều này thậm chí cũng đúng ngay cả khi xét tới tiêu chí nhân viên nghỉ ốm.

Thu nhập và Chi phí

Có rất ít doanh nhân hiểu được tầm quan trọng của câu nói đơn giản này về "sự phân bố chuẩn tắc" trong quản lý kinh doanh: Trong khi 90% kết quả được tạo ra từ 10% các sự kiện đầu tiên, thì 90% chi phí phát sinh từ các sự kiện còn lại - các sự kiện không mang lại hiệu quả.

Nói cách khác, chi phí cũng là một "hiện tượng xã hội". Nếu đặt chi phí vào ngôn ngữ toán học, chúng ta sẽ thấy rằng "đường cong phân bố chuẩn tắc" của các sự kiện kinh doanh là đường hyperbol với kết quả nằm ở phần dương, còn chi phí nằm ở phần âm của đường cong. Do đó, kết quả và chi phí nằm trong một mối quan hệ đối nghịch lẫn nhau.

Bây giờ, chúng ta trở lại với ngôn ngữ thông thường, kết quả kinh tế nhìn chung tỉ lệ thuận với doanh thu, trong khi chi phí tỉ lệ thuận với số lượng giao dịch. Ngoại lệ duy nhất là khi các loại nguyên vật liệu và phụ tùng, vật tư được phân bổ thẳng vào sản

phẩm cuối cùng. Ví dụ:

• Chi phí để có được một đơn hàng 50.000 đô-la cũng không lớn hơn chi phí để có được đơn hàng 500 đô-la. Chắc chắn là nó không tốn chi phí gấp 100 lần.

• Thiết kế một sản phẩm mới không bán được cũng tốn kém như thiết kế một sản phẩm "vượt trội".

• Công việc giấy tờ đối với một đơn hàng nhỏ cũng tốn kém như đối với một đơn hàng lớn – cũng phải nhập đơn hàng, làm lệnh sản xuất, lên kế hoạch, xuất hóa đơn và thu tiền, vân vân.

• Thậm chí như là một quy luật, chi phí là như nhau giữa đơn hàng nhỏ và đơn hàng lớn đối với các công việc như sản xuất sản phẩm, đóng gói và giao hàng. Ngày nay, ngay cả chi phí lao động cũng là chi phí "cố định" trong một khoảng thời gian nhất định trong hầu hết các ngành sản xuất (và trong cả ngành dịch vụ) chứ không còn là một loại chi phí thay đổi theo doanh số. Chỉ có chi phí nguyên vật liệu và phụ tùng là chi phí "biến đổi" thực sự.

Ngoài ra, nhiều người thường nói một cách hàm ý rằng: "thông thường" doanh thu và các nỗ lực của doanh nghiệp sẽ tự phân bổ vào 90% sự kiện không tạo ra kết quả thực tế nào. Chúng tự phân bổ theo số lượng các sự kiện chứ không theo kết quả. Trên thực tế, nguồn lực đắt nhất và hứa hẹn đem đến hiệu quả cao nhất (tức là những lao động được đào tạo tốt) thường được phân bổ sai lầm nhất. Đó là vì áp lực của một số lượng lớn các giao dịch được củng cố bằng niềm tự hào của con người khi làm việc khó – bất chấp việc đó có hiệu quả hay không.

Nhận định trên được chứng minh bởi tất cả các nghiên cứu và không có ngoại lệ nào. Nói cách khác, nó dựa trên cả nguyên lý và cả kinh nghiệm thực tế. Tôi xin đưa ra vài ví dụ:

• Một công ty kỹ thuật lớn rất tự hào về đội ngũ hàng trăm chuyên viên kỹ thuật tay nghề giỏi vào hàng bậc nhất, lương cao và đầy uy tín của mình. Nhưng kết quả phân tích bố trí công việc cho thấy họ đóng góp rất ít vào thành quả của công ty mặc dù họ làm việc rất vất vả. Hầu hết trong số họ chỉ xử lý những vấn đề "thú vị" – đặc biệt là các sự cố của các khách hàng nhỏ – những vấn đề mà nếu giải quyết tốt cũng tạo ra rất ít cơ hội kinh doanh tốt. Ngành công nghiệp ô tô là khách hàng chính của công ty và họ đóng góp vào gần một phần ba doanh thu. Nhưng trong trí nhớ của mọi người, chỉ một số ít nhân viên dịch vụ kỹ thuật từng đặt chân tới

bộ phận kỹ thuật hay nhà máy của một công ty ô tô. Phản ứng chung của họ là "General Motors và Ford không cần chúng tôi, họ đã có nhân viên của riêng họ!".

• Tương tự, trong rất nhiều công ty lực lượng bán hàng bị phân bổ sai. Nhóm nhân viên kinh doanh lớn nhất (và đặc biệt là nhóm hiệu quả nhất) thường được đặt vào những sản phẩm "rất khó bán", bởi đó là những sản phẩm lạc hậu, hoặc sản phẩm ăn theo mà sự kiêu ngạo của các nhà quản lý khiến họ cố liều lĩnh biến chúng thành những "sản phẩm thành công". Những sản phẩm quan trọng của tương lai thường hiếm khi nhận được những nỗ lực bán hàng cần thiết. Các sản phẩm đạt được thành công kỳ diệu trên thị trường – lẽ ra phải được tập trung mọi nguồn lực để tung ra thị trường – thì lại bị xem nhẹ. Kết luận thường thấy là: "Sản phẩm đó đang có kết quả tốt nên không cần thêm nỗ lực nào nữa".

• Nỗ lực của các phòng nghiên cứu, nhân viên thiết kế hay nhân viên phát triển thị trường, thậm chí ngay cả nỗ lực quảng cáo cũng cho thấy sự phân bổ sai tương tự trong nhiều công ty khác – phân bổ theo giao dịch thay vì theo kết quả, theo mức độ khó khăn thay vì theo năng suất, theo các tham chiếu từ quá khứ thay vì dựa trên các cơ hội của hiện tại và tương lai!

HỆ THỐNG KẾ TOÁN KHÔNG ĐÁNG TIN CẬY

"Tiền thu nhập" (revenue money) và "tiền chi phí" (cost money) không tự động nằm trong cùng một "dòng tiền" (money stream). Tất nhiên, thu nhập tạo ra tiền để bù đắp chi phí. Nhưng nhà quản trị phải liên tục tìm cách hướng những chi phí này vào các hoạt động tạo ra thu nhập, bằng không chúng tự phân bổ vào các hoạt động "không tạo ra gì cả".

Lý do chính giải thích tại sao các nhà quản lý không hiểu thực tế này là do họ nhầm lẫn các dữ liệu kế toán (accounting data) và phép phân tích qua dữ liệu kinh tế (economic data) và các phân tích hoạt động kinh doanh (business analysis)(*). Kế toán viên phải phân bổ các loại chi phí gián tiếp, không gắn với một hoạt động sản xuất cụ thể nào vào tất cả các sản phẩm. Ngày nay, bằng cách này hay cách khác, phần lớn chi phí – từ 60% đến 70% - không phải chi phí mua nguyên vật liệu hay phụ tùng – cần được phân bổ một cách logic hơn, thay vì theo tiêu chí thực sự "trực tiếp".

(*) Xem các tình huống kinh doanh (op. cit.) của Morrison và Neuschel, và "Kế toán lập-kế-hoạch-lợi-nhuận cho các doanh

nghiệp nhỏ" của John Dearden in trong Tạp chí kinh doanh Harvard số Tháng 3&4 năm 1963, trang 66.

Ngày nay, cách duy nhất để kế toán có thể phân bổ chi phí là sử dụng tiêu chí sản lượng thay vì số lượng giao dịch. Do đó, một triệu đô-la được tạo ra từ một đơn hàng – hay từ một sản phẩm – mang trên mình chi phí tương đương với chi phí của một triệu đô-la thu nhập được tạo ra từ một triệu đơn hàng riêng lẻ, hoặc từ 50 sản phẩm khác nhau.

Tương tự, kế toán viên nên chú ý đến chi phí trên từng đơn vị đầu ra thay vì chi phí trên mỗi sản phẩm. Họ nên tập trung vào lợi nhuận biên thay vì dòng lợi nhuận – là bội số giữa lợi nhuận biên và doanh thu. Kế toán viên không nên phân loại các chi phí theo các hoạt động kinh tế gắn với chi phí đó. Hơn thế, kế toán phải phân loại chi phí theo sơ đồ tổ chức hay theo vị trí địa lý (ví dụ như, theo "nơi sản xuất" hay "nhà máy") hoặc theo các yếu tố chi phí theo luật định, chẳng hạn như "chi phí tiền lương, tiền công".

Tôi hiểu rõ những công việc này và các vấn đề liên quan đến các lý thuyết và nghiệp vụ kế toán – thực ra tất cả những hiểu biết về kế toán tôi có được là nhờ vào bài báo này và nhờ những kế toán viên đã tham gia với tôi. Nhưng có lẽ phải mất nhiều năm nữa kết quả của bài báo này mới được áp dụng vào những nghiệp vụ kế toán thực tế, trước khi nói đến việc thay đổi cách thức mà các nhà doanh nghiệp sử dụng sai các dữ liệu kế toán.

Tiếp cận theo phương pháp xoáy trôn ốc

Có điều còn quan trọng hơn cả lý do tại sao chúng ta phải đưa ra kết luận đúng, đó là: Kết luận đúng là gì? Những hành động nào sẽ tạo ra kết quả kinh tế và hiệu quả hoạt động tốt nhất từ những nguồn lực có sẵn của doanh nghiệp? Chúng ta hãy bắt đầu bằng việc đưa ra một số hướng dẫn:

1. Kết quả kinh doanh yêu cầu người quản lý phải tập trung toàn bộ nỗ lực vào số lượng nhỏ nhất các sản phẩm, dây chuyền sản xuất, dịch vụ, khách hàng, thị trường, kênh phân phối, người tiêu dùng cuối cùng, vân vân – là nhóm tạo ra phần thu nhập lớn nhất. Nhà quản lý phải giảm thiểu sự tập trung vốn đầu tư vào các sản phẩm chỉ tạo ra chi phí, bởi vì sản lượng bán ra của những sản phẩm này là quá nhỏ hay quá tản mát.

2. Các kết quả kinh doanh cũng đòi hỏi những nỗ lực của nhân viên trong doanh nghiệp cần được tập trung vào một số ít các

hoạt động có khả năng tạo ra hiệu quả thực sự - với càng ít công sức và nỗ lực của nhân viên càng tốt để còn dành cho các hoạt động khác.

3. Tương tự, việc kiểm soát chi phí hiệu quả đòi hỏi tập trung nỗ lực làm việc vào một số ít lĩnh vực mà ở đó chỉ một sự cải thiện chi phí nhỏ sẽ gây ảnh hưởng lớn đến hoạt động và kết quả kinh doanh – tức là vào những lĩnh vực mà một sự cải thiện nhỏ trong hiệu năng (efficiency) sẽ tạo ra sự tăng trưởng to lớn trong hiệu quả kinh tế (economic effectiveness).

4. Nhà quản lý phải phân bổ các nguồn lực, đặc biệt là nguồn nhân lực trình độ cao, vào các hoạt động có khả năng tạo ra kết quả kinh tế cao.

SỰ HOANG PHÍ KHÔNG THỂ THA THỨ

Không có gì đáng ngạc nhiên khi có rất nhiều doanh nghiệp hoạt động một cách tồi tệ khi giai đoạn "thị trường của người bán" đã qua. Điều đáng ngạc nhiên là tại sao họ lại không tệ hơn thế. Bởi vì hầu hết các doanh nghiệp – ở cả nước ngoài và trong nước (Mỹ) – đều đi ngược lại cả bốn nguyên tắc vừa được giải thích trên đây.

Thay vì tập trung vào sản phẩm, chúng ta lại tạo ra những sản xuất rời rạc. Hãy nhớ lại trào lưu chỉ trích ngành công nghiệp, đặc biệt là công nghiệp Mỹ, bởi sự "chuẩn hóa đang chết dần" của ngành? Rồi vài năm trước đây, người ta lại công kích nó bởi "sự lạc hậu được hoạch định". Giá như những lời buộc tội này phát huy một chút hiệu quả!

Phần lớn các doanh nghiệp – các tập đoàn lớn của Mỹ ngày nay có thể là những người phạm lỗi lớn nhất – thường tự hào về khả năng sẵn sàng và có thể cung cấp bất kỳ "sản phẩm chuyên biệt" để đáp ứng bất kỳ yêu cầu đa dạng nào, thậm chí đặt những yêu cầu như vậy lên vị trí hàng đầu. Và rất nhiều doanh nghiệp tự khoe rằng họ không bao giờ tự ý loại bỏ một sản phẩm nào. Kết quả là, hầu hết các doanh nghiệp tiêu biểu đều có tới hàng chục nghìn hạng mục sản phẩm trong dây chuyền sản xuất của họ - và tại tất cả các doanh nghiệp đó, thường chỉ dưới 20 sản phẩm là thực sự "bán được". Tuy nhiên, chưa tới 20 hạng mục này phải tạo ra thu nhập để bù đắp chi phí cho 9.999 sản phẩm không bán được.

Quả thật, vấn đề cơ bản xảy ra đối với khả năng cạnh tranh của nước Mỹ trong nền kinh tế thế giới hiện nay có thể là sự tản mát

của sản phẩm. Nếu được tính toán chi phí hợp lý, các dây chuyền sản xuất chính trong hầu hết các ngành tại Mỹ sẽ trở nên cạnh tranh thực sự, bất chấp mức lương cao và gánh nặng thuế suất cao. Nhưng nhiều công ty đã phung phí lợi thế cạnh tranh của mình bởi số lượng các chủng loại sản phẩm quá lớn khi bao cấp cho một lượng "sản phẩm đặc thù" khổng lồ mà chỉ một ít trong số đó đủ sức tự trang trải chi phí. Ít nhất đó là những gì tôi phát hiện ra trong ngành như thép và nhôm. Trong ngành điện tử, lợi thế cạnh tranh của radio của Nhật nằm ở sự tập trung vào một số ít model trong một dây chuyền sản xuất – một sự tương phản với số lượng khổng lồ đến nỗi không kiểm soát được những model được khác biệt hóa trong các dây chuyền sản xuất của Mỹ.

Tương tự, chúng ta cũng đang hoang phí công sức làm việc của nhân viên không kém. Phương châm của chúng ta dường như là "Hãy làm mỗi thứ một chút" – nghiên cứu nhân lực, kỹ thuật hiện đại, phân tích khách hàng, kinh tế quốc tế, nghiên cứu sản xuất, quan hệ khách hàng, vân vân. Kết quả là, chúng ta xây dựng nên một đội ngũ nhân viên khổng lồ nhưng không có đủ sự tập trung chuyên sâu vào bất cứ một lĩnh vực nào. Chúng ta cũng không biết làm thế nào để làm dịu tình hình. Phương thức chung để quản lý chi phí vẫn là cách mà mọi người đều biết là không hiệu quả, nếu không nói là không mang tính xây dựng: "cắt giảm toàn diện" đi 15%. Chúng ta chưa thực sự nỗ lực quản lý nguồn lực và định vị nỗ lực của chúng ta. Mọi việc vẫn còn đang được thả nổi.

Ba bước lớn

Chỉ trích thì rất dễ, mọi người ai cũng có lỗi lầm. Đọc đến đây, độc giả có thể ngay lập tức nói rằng: "Vậy thì làm thế nào chúng ta có thể quản lý tốt hơn?". Cho dù tôi có đưa ra mọi đáp án và viết hẳn một cuốn sách lớn thì mỗi công ty vẫn phải tìm ra phương thức phù hợp nhất với đặc điểm sản xuất kinh doanh của mình.

Do đó, tôi xin trình bày ra đây một loạt các bước – được phác thảo ra một cách đơn giản nhất – mà tôi cho rằng sẽ mang lại hiệu quả cao trong các tình huống kinh doanh thực tế, hay ít nhất cũng là bước tiếp cận ban đầu. Cụ thể là:

Bước 1. Phân tích - Ở đây, nhà quản lý phải biết sự thật. Anh ta cần phải xác định:

• Các cơ hội và chi phí thực tế của sản phẩm.

• Mức độ đóng góp tiềm năng trong các hoạt động khác nhau của nhân viên.

• Các trung tâm chi phí quan trọng về mặt kinh tế.

Bước 2. Phân bổ – Ở bước này, nhà quản lý phải phân bổ nguồn lực theo kết quả dự kiến. Để làm được điều đó, anh ta cần biết:

• Hiện tại các nguồn lực được phân bổ thế nào.

• Trong tương lai các nguồn lực nên được phân bổ thế nào để hỗ trợ cho những hoạt động tạo ra nhiều cơ hội.

• Cần thực hiện những bước nào để đạt được điều nên làm từ những gì đang làm.

Bước 3. Quyết định – Nhà quản lý phải chuẩn bị sẵn sàng để thực hiện bước khó khăn nhất trong tất cả các bước – đó là quyết định xem các sản phẩm, các hoạt động của nhân viên, hay các lĩnh vực chi phí nào sẽ tạo ra rắc rối thay vì đem đến cơ hội và thành quả. Tất nhiên, các nguồn lực hiệu quả mang tính trọng yếu và tiềm năng sẽ không bao giờ được phân bổ vào những lĩnh vực này. Những lĩnh vực nào nên ngưng lại hoàn toàn? Lĩnh vực nào nên được duy trì với sự đầu tư tối thiểu? Lĩnh vực nào có thể chuyển thành các cơ hội lớn, và cần bao nhiêu chi phí cho sự chuyển đổi đó?

Phân tích thực trạng

Ở bước phân tích, việc đầu tiên là phải có một cái nhìn không cảm tính vào dây chuyền sản xuất. Tất cả các câu hỏi tiêu chuẩn phải được đưa ra đối với từng sản phẩm: về sản lượng, vị trí trên thị trường, toàn cảnh thị trường, vân vân. Tuy nhiên, có một câu hỏi quan trọng: Sản phẩm này đóng góp gì vào kết quả hoạt động của doanh nghiệp? Kết quả so sánh giữa thu nhập và chi phí mà nó tạo ra cho thấy điều gì?

Trong bước phân tích này, thu nhập phải được xác định là tổng số tiền bán ra trừ đi chi phí mua nguyên vật liệu và chi phí đầu vào. Các chi phí thực sự nên được xác định trên cơ sở của giả định sau (nếu có thể): rằng chi phí thực sự của một sản phẩm là một phần trong tổng chi phí của cả hoạt động kinh doanh tính theo tỷ lệ tương ứng với tỷ lệ giữa số lượng các giao dịch (số đơn hàng, số sản phẩm, số yêu cầu dịch vụ, và các tiêu chí tương tự) cần thiết để đạt được doanh thu của sản phẩm với tổng số các giao dịch tương tự của cả hoạt động kinh doanh trừ đi chi phí nguyên vật

liệu và phụ tùng. Vì định nghĩa trên khá rối rắm, tôi xin đưa ra một ví dụ cụ thể để làm rõ hơn:

Một công ty có doanh thu hàng năm là 68 triệu đô-la, sau khi trừ đi các chi phí mua nguyên vật liệu và phụ tùng, tổng chi phí của doanh nghiệp là 56 triệu đô-la.

Sản phẩm A có thu nhập là 12 triệu đô-la một năm. Tuy nhiên, nó đòi hỏi 24% tổng số lượng giao dịch – trong trường hợp này được tính theo số hóa đơn. Do đó chi phí thực tế của nó được tính thành 13,5 triệu đô-la một năm, có nghĩa nó đóng góp "số âm" vào kết quả kinh doanh, ngược hẳn với mức lợi nhuận biên "chính thức" của nó là 12% theo số liệu báo cáo kế toán. (Nhân tiện, xin lưu ý rằng đây là đặc trưng của "sản phẩm của quá khứ", là những sản phẩm làm mất khách hàng chính hoặc chỉ được duy trì trên thị trường bởi những nỗ lực không hề có ý nghĩa về mặt kinh tế).

Ngược lại, sản phẩm B bất chấp mức lợi nhuận biên "không đáng hài lòng" – chỉ vỏn vẹn 3% – đã mang lại thu nhập ròng khoảng 4 triệu đô la, mức đóng góp lớn nhất của một sản phẩm vào tổng lợi nhuận. Thu nhập đó đến từ các đơn hàng khá lớn với một số ít – khoảng 50 – khách hàng quan trọng.

Ví dụ trên cho thấy, việc phân tích này xem xét mọi sản phẩm của doanh nghiệp thay vì chỉ nhìn vào một sản phẩm tại một thời điểm. Điều này tự nó không phổ biến và hiếm khi được thực hiện.

Dù việc phân chia tích theo từng sản phẩm thường là cách quan trọng nhất và bộc lộ rõ nhất các thông tin kinh tế, các phân tích về khách hàng, thị trường, kênh phân phối, và khách hàng cuối cùng... cũng cần được tiến hành theo cách tương tự dưới quan điểm mức độ đóng góp vào kết quả chung hiện tại.

Những câu hỏi được đặt ra trong bước phân tích này đòi hỏi sự phán đoán về mặt quản lý thay vì các dữ liệu kinh tế. Dưới đây là danh sách các câu hỏi mà tôi thấy có ích:

• Những lĩnh vực nào khi hoạt động vượt trội sẽ thực sự ảnh hưởng rõ ràng nhất đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp, xét trên quan điểm nó có thể chuyển biến hiệu quả hoạt động của toàn doanh nghiệp?

• Những lĩnh vực nào sẽ mang lại nguy cơ phá hủy thành quả kinh tế chung, gây tác động lớn hay quan trọng đến doanh nghiệp, nếu

hiệu năng hoạt động của các lĩnh vực đó kém?

• Những lĩnh vực nào chỉ mang lại sự khác biệt nhỏ, không đáng kể, bất chấp doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hay không?

• Doanh nghiệp thu được những kết quả nào từ công việc được hoàn thành trong một lĩnh vực xác định? Kết quả đó ở mức nào nếu so với những kết quả dự kiến hay hứa hẹn?

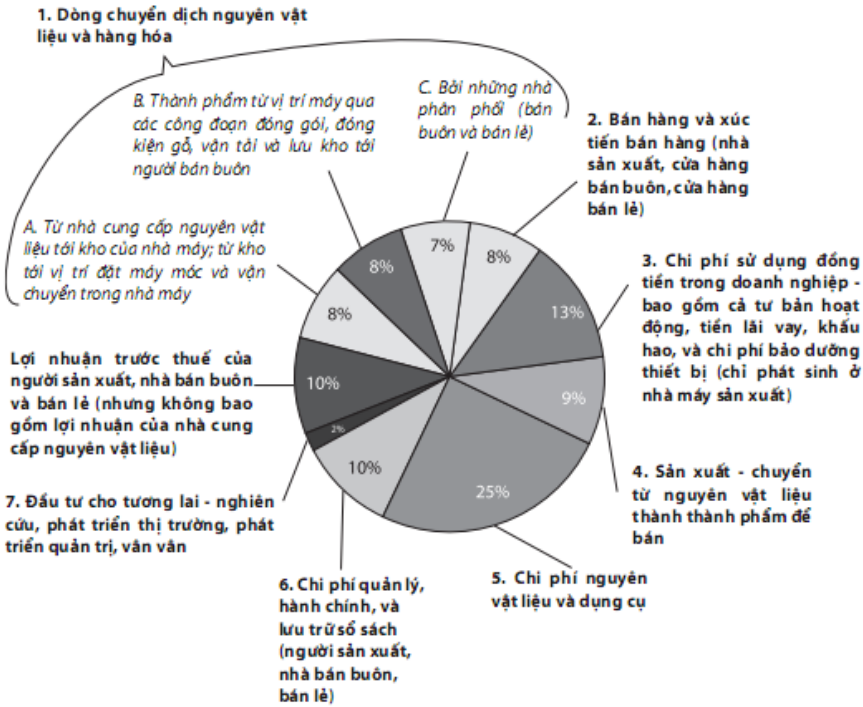
• Những kết quả nào có thể trở thành hiện thực trong tương lai – và tương lai đó là bao xa?

TRUNG TÂM CHI PHÍ

Mục tiêu ở đây là xác định những lĩnh vực mà các nỗ lực kiểm soát chi phí có thể được đền đáp. Thay vì mô tả phương pháp mà bước phân tích này có thể sử dụng, tôi muốn trình bày kết quả của một nghiên cứu thực tế do một nhà sản xuất lớn về các sản phẩm tiêu dùng tiến hành (xem biểu đồ 1). Để tiện theo dõi, các số liệu trong trung tâm chi phí được đưa ra đều là xác thực nhưng là con số gần đúng. Ví dụ, trong nghiên cứu thực tế, tổng hợp "tổng chi phí" nằm từ 90% đến 94%, trong khi các số liệu khác có mức dao động ít hơn.

Biểu đồ 1

Đồng tiền của người tiêu dùng – Chúng đi về đâu?


1. Dòng chuyển dịch nguyên vật liệu và hàng hóa
B. Thành phẩm từ vị trí máy qua các công đoạn đóng gói, đóng kiện gỗ, vận tải và lưu kho tới người bán buôn
C. Bởi những nhà phân phối (bán buôn và bán lẻ)
2. Bán hàng và xúc tiến bán hàng (nhà sản xuất, cửa hàng bán buôn, cửa hàng bán lẻ)
A. Từ nhà cung cấp nguyên vật liệu tới kho của nhà máy; từ kho tới vị trí đặt máy móc và vận chuyển trong nhà máy
3. Chi phí sử dụng đồng tiền trong doanh nghiệp - bao gồm cả tư bản hoạt động, tiền lãi vay, khấu hao, và chi phí bảo dưỡng thiết bị (chỉ phát sinh ở nhà máy sản xuất)
Lợi nhuận trước thuế của người sản xuất, nhà bán buôn và bán lẻ (nhưng không bao gồm lợi nhuận của nhà cung cấp nguyên vật liệu)
4. Sản xuất - chuyển từ nguyên vật liệu thành thành phẩm để bán
7. Đầu tư cho tương lai - nghiên cứu, phát triển thị trường, phát triển quản trị, vân vân
5. Chi phí nguyên vật liệu và dụng cụ
6. Chi phí quản lý, hành chính, và lưu trữ sổ sách (người sản xuất, nhà bán buôn, bán lẻ)
7%
8%
13%
9%
25%
10%
2%
10%
8%
8%

Đổi mới duy nhất so với cách các nhà sản xuất vẫn sử dụng là: "chi phí" được xác định như những gì người tiêu dùng bỏ ra cho sản phẩm. Nói cách khác, bước phân tích này nhìn vào cả quy trình kinh tế như một dòng chi phí, và loại bỏ các hạn chế của kế toán khi chỉ tính những chi phí phát sinh từ các hoạt động thực tế của doanh nghiệp.

Kết quả là, những kết luận quan trọng trong ví dụ trên là rất rõ ràng: ở lĩnh vực mà hầu hết các doanh nghiệp đang tập trung nỗ lực quản lý chi phí vào đó – tức là lĩnh vực sản xuất – thực ra không có nhiều thứ đáng để nỗ lực trừ phi có một "sự đột phá" thực sự, chẳng hạn như một quy trình sản xuất hoàn toàn khác biệt. Những trung tâm chi phí hứa hẹn hiệu quả nhất lại nằm bên ngoài doanh nghiệp, đặc biệt trong khâu phân phối - điều đó đòi hỏi các phương thức giải quyết khác biệt hẳn với lộ trình "cắt giảm chi phí" thông thường - hoặc nằm trong những lĩnh vực thậm chí hiếm khi nhà quản trị nhận ra chúng, ví dụ như chi phí sử dụng đồng tiền.

Cần phải làm gì?

Bước tiếp theo là phân tích xem hiện nay các nguồn lực đang được

phân bổ vào các dây chuyền sản xuất, các hoạt động hỗ trợ nhân viên và các trung tâm chi phí như thế nào. Bước phân tích đương nhiên phải đánh giá cả về mặt định lượng và chất lượng, bởi các con số tự chúng không đưa ra được những câu trả lời cho các câu hỏi như:

• "Số tiền quảng cáo và xúc tiến thương mại có hướng đến các sản phẩm mục tiêu?"

• "Việc phân bổ tư bản dưới dạng máy móc thiết bị có phù hợp với nhu cầu của công ty trong tương lai?"

• "Lộ trình phân bổ nguồn lực của công ty có hỗ trợ tốt nhất cho những nhân viên giỏi nhất và công việc của họ?"

• "Liệu những nhân viên giỏi nhất ấy có tập trung toàn bộ thời gian để triển khai những việc quan trọng, hay họ kiêm nhiệm quá nhiều nên không thể thực hiện được công việc nào một cách hoàn chỉnh?"

Đáp án cho các câu hỏi như trên thường không dễ chịu chút nào, và các biện pháp khắc phục mà chúng mang lại cũng không hề dễ thực hiện. Do đó, bước chuyển tiếp từ phân bổ nguồn lực sang ra quyết định thường đòi hỏi sự can đảm và quyết đoán.

Các quyết định ưu tiên

Chỉ có một quy luật được áp dụng ở đây, đó là:

Những lĩnh vực nhiều tiềm năng tạo ra cơ hội và thành quả lớn nhất sẽ nhận được sự hỗ trợ nguồn lực đầy đủ nhất – cả về số lượng và chất lượng – trước khi lĩnh vực tiềm năng kế tiếp có thể nhận được bất cứ sự hỗ trợ nào.

Có lẽ lĩnh vực mà những quyết định khó khăn và rủi ro nhất cần được đưa ra là lĩnh vực liên quan đến sản phẩm, bởi các lựa chọn hiếm khi rõ ràng và đơn giản. Chẳng hạn như, các sản phẩm thường có xu hướng nhóm lại thành năm nhóm – hai nhóm với tiềm năng đóng góp cao, ba nhóm với tiềm năng đóng góp thấp, và một nhóm ở giữa. Cách phân chia tiêu biểu như sau:

• Nhóm sản phẩm chủ lực của tương lai – các sản phẩm mới hoặc sản phẩm chủ lực hiện tại được cải tiến và hoàn thiện (hiếm khi các sản phẩm chủ lực hiện tại không thay đổi).

• Nhóm sản phẩm chủ lực hiện tại – những đổi mới trong quá khứ.

• Những sản phẩm có khả năng trở thành sản phẩm chủ lực nếu có một thay đổi sâu sắc diễn ra, ví dụ như biến một lượng lớn khách hàng đang sử dụng những tiện ích hạn chế của các phân khúc khách hàng "đặc biệt" thành khách hàng thường xuyên của các dòng sản phẩm mới "phổ biến" có số lượng tiêu thụ lớn. (Đây là nhóm giữa).

• Nhóm sản phẩm chủ lực của quá khứ – những sản phẩm tiêu biểu có sản lượng lớn nhưng phân chia thành vô số đơn hàng "đặc biệt" và nhỏ đòi hỏi sự hỗ trợ lớn đến mức có thể "gặm" hết cả những gì chúng kiếm được, thậm chí còn nhiều hơn. Tuy nhiên, đây lại là nhóm sản phẩm – cùng với nhóm tiếp theo – chúng ta thường phân bổ những nguồn lực lớn nhất và tốt nhất vào đó. ("Nghiên cứu phòng vệ"(*) là một ví dụ tiêu biểu).

(*) Nguyên văn: Defensive research.

• Nhóm "theo đuôi" – tiêu biểu là những sản phẩm đầy tiềm năng trước đây, nhưng trên thực tế chúng không đem lại hiệu quả tốt mà cũng không hoàn toàn thất bại. Những sản phẩm này luôn đem lại những đóng góp âm và vì vậy không bao giờ thành công dù cho có đổ bao nhiêu tiền của và công sức vào đó. Tuy nhiên, cái tôi của nhà quản lý và các nguồn lực đã đầu tư vào sản phẩm trở nên quá lớn nên khiến doanh nghiệp khó từ bỏ chúng.

• Nhóm thất bại – những sản phẩm này hiếm khi là một vấn đề thực sự bởi chúng thường tự kết liễu mình.

Cách phân loại này gợi ý phương hướng mà các quyết định nên theo. Trước hết, nhóm đầu tiên nên được tập trung bằng mọi nguồn lực cần thiết – thực ra nên nhiều hơn mức cần thiết một chút. Nhóm tiếp theo, sản phẩm chủ lực hiện tại nên nhận được hỗ trợ. Một công ty có nhiều nhân tài cần phải cung cấp đủ phương tiện cần thiết để họ làm việc. Trong số những sản phẩm có khả năng trở thành nguồn đóng góp chính cho thu nhập của công ty, chỉ những nhóm sản phẩm trên nên nhận được sự hỗ trợ, vì đây là những sản phẩm có khả năng được cải tiến và đạt thành công lớn nhất, hay có thể tạo ra những đóng góp vượt trội nếu được cách tân thành công.

Ngoài ra không còn nhóm sản phẩm nào có nhiều tiềm năng – ngay cả ở những doanh nghiệp lớn nhất, được quản lý tốt nhất và có lãi nhất. Nửa sau của thang phân loại thuộc nhóm ba, nhóm bốn, nhóm năm và nhóm sáu chỉ nên được duy trì nếu chúng không đòi hỏi bất cứ nguồn lực hay nỗ lực nào, nếu không chúng

nên được kết thúc. Chẳng hạn, sản phẩm chủ lực của quá khứ thường được kỳ vọng trở thành "con bò sữa"(*) với lợi nhuận cao trong vài năm nữa. Đặt thêm kỳ vọng và bỏ ra nhiều tiền để cố gắng cứu vãn những sản phẩm bắt đầu tàn lụi là điều hết sức ngu ngốc.

Những sản phẩm "theo đuôi", tiêu tốn bốn, năm năm thử nghiệm và làm việc vất vả nhưng vẫn yếu kém so với các sản phẩm khác và kém hiệu quả hơn nhiều so với những gì được kỳ vọng ban đầu, chắc chắn nên bị loại bỏ. Không có sự bòn rút tài nguyên nào lớn hơn một sản phẩm "gần như đã hoàn chỉnh".

(*) Theo lý thuyết về quản trị của Richard Koch, các hoạt động đầu tư được phân vào bốn nhóm, trong đó nhóm "bò sữa" là nhóm mang về lợi nhuận cao cho doanh nghiệp nhưng đã đạt tới mức bão hòa, ít có khả năng phát triển hơn nữa. Chiến lược thích hợp cho nhóm này thường là tranh thủ thu lợi nhuận mà không đầu tư thêm.

Điều này đặc biệt đúng nếu mọi người trong công ty tin rằng với chất lượng, kiểu dáng, hay với chi phí và độ khó trong sản xuất của sản phẩm, sản phẩm đó chắc chắn sẽ thành công.

Đây là một phần của yêu cầu cuối cùng và quan trọng nhất của câu hỏi "làm thế nào": lòng dũng cảm để theo đuổi những quyết định hợp lý - bất chấp mọi lời biện hộ hay đề nghị cho sản phẩm nào đó một cơ hội nữa, và bất chấp mọi lý do có vẻ chính đáng như "sản phẩm này giúp giảm bớt tổng chi phí", hay "chúng ta cần có đầy đủ các dòng sản phẩm". (Tất nhiên, không phải tất cả đều là những lời biện hộ vô căn cứ, nhưng trách nhiệm chứng minh từng lời biện hộ là của những người đưa ra chúng). Thật hay nếu tôi biết một quy trình hay danh sách các tiêu chí dành cho lòng can đảm của nhà quản lý, nhưng không may là tôi chưa từng biết đến một quy trình nào như thế.

Kết luận

Những gì tôi phác thảo trong bài báo này là công việc thực sự của một nhà quản lý. Hiểu theo nghĩa thông thường, nó đòi hỏi nhà quản lý phải tấn công một cách hệ thống vào các vấn đề đang ngày một lớn lên về hiệu quả kinh doanh – với một kế hoạch hành động, một phương pháp phân tích và sự hiểu biết về các công cụ quản lý cần thiết.

Mặc dù những việc cần làm có vẻ khác nhau tùy từng công ty,

nhưng một sự thật hiển nhiên luôn tồn tại: mỗi sản phẩm và dịch vụ của doanh nghiệp đều bước vào quá trình lạc hậu dần ngay khi nó vừa mới bắt đầu xuất hiện. Do đó, mỗi sản phẩm, mỗi quy trình, mỗi hoạt động trong doanh nghiệp đều phải được xem xét đều đặn sau hai đến ba năm trong suốt vòng đời của nó. Mỗi sản phẩm, quy trình hay hoạt động cần phải được xem xét theo cách chúng ta xem xét một dự án mới để tiến tới một sản phẩm mới, một quy trình mới, hay một hoạt động mới – bao gồm cả ngân sách, yêu cầu chiếm dụng vốn, vân vân. Một câu hỏi cần đặt ra cho mỗi trường hợp là: "Nếu chúng ta không từng ở vào tình huống này, liệu bây giờ chúng ta có xem xét đến nó không?". Và nếu câu trả lời là "không", câu hỏi tiếp theo sẽ là: "Làm cách nào chúng ta thoát ra, và có thể thoát ra nhanh tới mức nào?".

Sản phẩm mà công việc của nhà quản lý tạo ra là những quyết định và hành động, chứ không phải là kiến thức và sự hiểu biết. Những quyết định quan trọng là về phân bổ sự nỗ lực. Và không cần biết khó khăn thế nào, có một nguyên tắc cần được tôn trọng tuyệt đối: khi phân bổ nguồn lực, đặc biệt là nguồn nhân lực có tiềm năng lớn, nhu cầu của những lĩnh vực có nhiều hứa hẹn nhất cần phải được đáp ứng trước tiên với khả năng cao nhất. Điều đó có nghĩa là sẽ không còn nhiều nguồn lực hiệu quả để dành lại cho những công việc có thể làm tốt nhưng không thiết yếu, và do đó tốt hơn hết là từ bỏ các mục tiêu đó để không phung phí nguồn lực giàu tiềm năng hay cố gắng khai thác những nguồn lực ít tiềm năng. Điều này đòi hỏi những quyết định khó khăn và đầy rủi ro. Nhưng dẫu sao, đó chính là những gì mà nhà quản lý được trả công để làm.

- Xuất bản lần đầu Tháng 5 & 6 năm 1963 thế giới

8

THÔNG TIN CÁC NHÀ QUẢN TRỊ THỰC SỰ CẦN

Kể từ khi các công cụ xử lý dữ liệu hiện đại ra đời khoảng 30-40 năm trước, các doanh nhân vừa đánh giá quá cao vừa đánh giá quá thấp tầm quan trọng của thông tin đối với tổ chức. Đánh giá quá cao khi chúng ta – bao gồm cả bản thân tôi – nói về khả năng các "mô hình kinh doanh" do máy tính lập ra có thể ra quyết định hay thậm chí vận hành phần lớn công việc kinh doanh. Nhưng chúng ta cũng đánh giá quá thấp các công cụ mới khi chỉ xem chúng như những phương tiện giúp các nhà quản trị làm tốt hơn những việc họ đang làm trong việc điều hành tổ chức mình.

Ngày nay, không còn ai nghĩ rằng các "mô hình kinh doanh" trên máy tính có thể ra quyết định kinh doanh nữa. Thậm chí cho đến nay, những đóng to lớn nhất của khả năng xử lý thông tin cũng không dành cho quản trị, nó đóng vai trò quan trọng trong những nghiệp vụ cụ thể - ví dụ, nhờ sự hỗ trợ của máy tính hay những phần mềm siêu việt, các kiến trúc sư có thể giải quyết các vấn đề về kết cấu công trình khi thiết kế.

Tuy nhiên, dù chúng ta đánh giá quá cao hay quá thấp các công cụ mới, chúng ta cũng đều không nhận ra rằng chúng có thể thay đổi mạnh mẽ những nhiệm vụ cần thực hiện. Lịch sử chỉ ra rằng khái niệm và công cụ vừa phụ thuộc vừa tương hỗ lẫn nhau. Cái này thay đổi cái kia. Đó là xu thế đang diễn ra với khái niệm mà chúng ta gọi là kinh doanh và với những công cụ gọi là thông tin. Những công cụ mới cho phép hoặc buộc chúng ta nhìn nhận công việc kinh doanh dưới một góc độ khác. Chúng được xem là:

• nguồn tạo ra tài nguyên vì tổ chức có thể dùng chi phí tạo ra lợi nhuận.

• những mắt xích trong chuỗi các hoạt động kinh doanh mà các nhà quản lý cần hiểu một cách tổng thể để quản lý chi phí của mình.

• các tế bào của xã hội để tạo ra của cải, và

• "sản phẩm" đồng thời cũng là người sáng tạo ra môi trường vật chất - môi trường bên ngoài tổ chức - nơi các cơ hội và thành quả tồn tại, kể cả những mối đe dọa đối với thành công và sự sống còn của mỗi doanh nghiệp.

Bài báo này sẽ đề cập đến các công cụ nhà quản trị cần có để tạo ra những thông tin mà họ cần cũng như đề cập tới những khái niệm đằng sau những công cụ đó. Một số công cụ đã được sử dụng trong một thời gian dài, nhưng hiếm khi chúng tập trung vào nhiệm vụ quản lý kinh doanh. Một số cần được làm mới vì chúng không hiệu quả trong mô hình hiện tại. Đối với những công cụ có tầm quan trọng trong tương lai, cho đến nay chúng ta mới có những hình dung rất sơ đẳng. Bản thân những công cụ này vẫn cần được phát triển thêm.

Dù chỉ mới bắt đầu hiểu phương thức sử dụng thông tin như một công cụ, chúng ta có thể phác thảo với độ chính xác cao những phần chính của hệ thống thông tin mà nhà quản trị cần để quản lý hoạt động kinh doanh. Để làm được điều đó, chúng ta phải hiểu rõ những khái niệm gần như đóng vai trò nền tảng của hoạt động kinh doanh mà các nhà quản trị phải quản lý trong tương lai – có thể gọi đó là tái cấu trúc doanh nghiệp.

Từ kế toán giá thành đến kiểm soát lợi nhuận

Lẽ ra chúng ta đã có thể tiến rất xa trong việc tái cấu trúc cả hoạt động kinh doanh lẫn thông tin trong các hệ thống thông tin mang tính truyền thống cao nhất của chúng ta: kế toán. Trên thực tế, rất nhiều doanh nghiệp đã chuyển từ kế toán giá thành truyền thống sang kế toán chi phí theo hoạt động(*). Kế toán chi phí theo hoạt động vừa thể hiện một khái niệm khác về quá trình kinh doanh, đặc biệt đối với các công ty sản xuất, vừa thể hiện những thước đo khác.

Kế toán giá thành truyền thống, được phát triển lần đầu tiên bởi General Motors 70 năm trước, dựa trên tiền đề là giá thành toàn bộ là tổng chi phí của từng hoạt động sản xuất riêng lẻ. Tuy nhiên,

chi phí ảnh hưởng trực tiếp đến khả năng cạnh tranh và khả năng sinh lợi là chi phí của cả quá trình, và đó là những chi phí mà phương pháp kế toán chi phí theo hoạt động sẽ ghi nhận và quản lý. Tiền đề quan trọng của phương pháp này là: sản xuất là một quá trình thống nhất bắt đầu từ lúc các loại vật tư, nguyên vật liệu, công cụ, phụ tùng máy móc thiết bị qua cổng nhà máy và tiếp diễn liên tục thậm chí đến sau khi thành phẩm đến tay người tiêu dùng. Dịch vụ cũng là một loại chi phí trong sản phẩm, và tương tự đối với việc lắp đặt, thậm chí ngay cả khi khách hàng trả phí.

(*) Activity-Based Costing (ABC) là mô hình kế toán giá thành (chi phí) trong đó xác định các hoạt động trong một tổ chức và tính chi phí của từng hoạt động đó vào giá thành sản phẩm và dịch vụ dựa trên tỉ lệ sử dụng mỗi hoạt động: mô hình này áp dụng nhiều chi phí gián tiếp và chi phí chung hơn là chi phí trực tiếp.

Kế toán giá thành truyền thống hạch toán chi phí phát sinh do thực hiện một công việc nào đó, ví dụ như cắt một ren ốc. Kế toán chi phí theo hoạt động còn ghi nhận chi phí của sự không thực hiện, chẳng hạn như chi phí thời gian chết của máy móc, chi phí của việc chờ đợi phụ kiện hay dụng cụ cần thiết, chi phí chờ đợi giao hàng, chi phí của việc làm lại hay loại bỏ hàng lỗi. Chi phí không thực hiện mà kế toán chi phí truyền thống không thể và cũng không ghi nhận cũng lớn tương đương, thậm chí còn cao hơn cả chi phí thực hiện. Do đó, kế toán chi phí theo hoạt động không chỉ mang đến khả năng quản lý chi phí tốt hơn, mà khả năng quản lý theo mục tiêu cũng ngày càng tốt hơn.

Kế toán giá thành truyền thống giả định rằng một công việc nhất định – ví dụ như gia nhiệt – cần được thực hiện và sẽ được thực hiện vào thời điểm nó vẫn thường được thực hiện. Việc tính giá thành sản phẩm/dịch vụ theo hoạt động đặt ra câu hỏi: Có cần thiết phải thực hiện công việc này không? Nếu có, thực hiện lúc nào là tốt nhất? Chi phí theo hoạt động đã hợp nhất đồng thời một số hoạt động – phân tích giá trị, phân tích quy trình, quản lý chất lượng và chi phí – vào cùng một hoạt động phân tích.

Với cách tiếp cận đó, kế toán chi phí theo hoạt động góp phần làm giảm đáng kể chi phí sản xuất – trong một số trường hợp giảm đến một phần ba hay thậm chí nhiều hơn. Tuy nhiên, ảnh hưởng lớn nhất của nó là trong ngành dịch vụ. Trong hầu hết các doanh nghiệp sản xuất, kế toán giá thành tỏ ra bất cập. Trong các ngành dịch vụ - như ngân hàng, cửa hàng bán lẻ, bệnh viện, trường học, tòa báo và đài phát thanh, truyền hình – trên thực tế gần như

không có thông tin gì về giá thành.

Kế toán giá thành theo hoạt động chỉ ra cho chúng ta lý do kế toán giá thành truyền thống không hiệu quả đối với ngành dịch vụ. Lý do không phải kế toán giá thành truyền thống áp dụng kỹ thuật sai mà là đưa ra những giả định sai. Các công ty dịch vụ không thể bắt đầu với chi phí của các nghiệp vụ riêng lẻ mà các công ty sản xuất thường làm với kế toán giá thành truyền thống. Họ phải bắt đầu với giả định rằng chỉ có một chi phí: đó là chi phí của toàn hệ thống. Và đó là chi phí cố định tính trên một khoảng thời gian cho trước nào đó. Sự phân biệt rõ ràng giữa chi phí cố định và chi phí biến đổi, nền tảng cơ bản của kế toán giá thành truyền thống, lại không có ý nghĩa lớn trong ngành dịch vụ. Điều tương tự xảy ra với một giả định cơ bản khác của kế toán giá thành truyền thống là tư bản (vốn) có thể thay thế cho lao động. Trên thực tế, đặc biệt là trong những công việc đòi hỏi tri thức, mỗi lượng vốn đầu tư bổ sung thường yêu cầu thêm lao động chứ không bớt đi. Ví dụ, một bệnh viện đầu tư thêm thiết bị chẩn đoán sẽ cần bổ sung thêm bốn đến năm lao động để vận hành thiết bị đó. Các tổ chức hoạt động dựa trên nền tảng tri thức cũng cần rút ra bài học đó. Tuy nhiên, tất cả chi phí là cố định trong một khoảng thời gian nhất định và các nguồn lực không thể thay thế được lẫn nhau, do đó hoạt động tổng thể phải được tính phí – đó chính là giả định đầu tiên của phương pháp tính giá thành theo hoạt động. Bằng việc áp dụng những giả định đó vào ngành dịch vụ, chúng ta dần đạt được thông tin giá thành và kiểm soát lợi nhuận.

Chẳng hạn như, trong vài thập kỷ qua, các ngân hàng đã cố gắng áp dụng kế toán giá thành truyền thống trong hoạt động của mình – nghĩa là, họ xác định chi phí của các nghiệp vụ và dịch vụ riêng rẽ, nhưng với những kết quả rất nghèo nàn. Hiện nay, họ bắt đầu đặt câu hỏi: Hoạt động nào là trung tâm của chi phí và doanh thu? Câu trả lời là hoạt động phục vụ khách hàng. Chi phí cho mỗi khách hàng trong bất cứ lĩnh vực chính nào của ngân hàng đều là chi phí cố định. Do đó, chính lợi nhuận thu được từ mỗi khách hàng – cả số lượng dịch vụ mà khách hàng sử dụng và tổ hợp của những dịch vụ đó – quyết định chi phí và tính sinh lợi. Các nhà kinh doanh cửa hàng giá rẻ, đặc biệt ở Tây Âu, đôi khi cũng nhận ra điều này. Họ giả thiết là một khi lắp đặt một đơn vị diện tích giá để hàng, chi phí sẽ là cố định, và việc quản lý bao gồm cả việc tối đa hóa lợi nhuận thu được trên đó trong một khoảng thời gian nhất định. Sự tập trung của họ vào quản lý lợi nhuận cho phép họ tăng khả năng sinh lợi bất chấp giá bán thấp hay lợi nhuận biên thấp.

Các doanh nghiệp dịch vụ mới chỉ bắt đầu áp dụng những khái niệm mới về kế toán giá thành. Trong một số lĩnh vực, như phòng thí nghiệm, nơi năng suất hay sản lượng gần như không thể đo được, chúng ta có thể sẽ phải dựa trên sự đánh giá thay vì đo lường. Nhưng trong những công việc đòi hỏi chất xám và dịch vụ, trong vòng 10 đến 15 năm tới, chúng ta phải phát triển những công cụ đáng tin cậy để đo lường và quản lý chi phí, và để gắn các chi phí đó với kết quả.

Suy nghĩ sâu hơn về vấn đề tính giá thành trong ngành dịch vụ có thể mang lại cái nhìn thấu đáo hơn về các chi phí tìm kiếm và giữ chân khách hàng trong mọi loại hình kinh doanh. Chẳng hạn như, nếu GM, Ford và Chrysler sử dụng phương pháp tính giá thành theo hoạt động, có thể họ đã sớm nhận ra những hành động không hiệu quả trong cuộc chiến cạnh tranh vài năm qua như đưa ra những đợt giảm giá hấp dẫn người mua xe mới, hay những khoản tiền thưởng khổng lồ. Những chiến dịch khuyến mại đó thực tế đã tiêu tốn của nhóm "Tam Đại Gia" ngành ô tô này những khoản tiền khổng lồ, và tệ hơn, làm mất đi một lượng khách hàng tiềm năng khổng lồ. Thật vậy, vị trí trên thị trường của cả ba tập đoàn này đều rớt thảm hại. Nhưng cả chi phí của những thương vụ đặc biệt lẫn những kết quả tiêu cực đều không được thể hiện qua các con số của kế toán giá thành truyền thống của công ty, do đó nhà quản lý không bao giờ nhìn thấy được thiệt hại. Kế toán giá thành truyền thống chỉ thể hiện cụ thể chi phí của từng hoạt động sản xuất riêng lẻ, trong khi các chi phí ấy không bị ảnh hưởng bởi những khoản giảm trừ hay hạ giá trên thị trường. Mặt khác, kế toán giá thành truyền thống cũng không chỉ ra ảnh hưởng của việc xác định giá bán trước những yếu tố như thị phần.

Kế toán giá thành theo hoạt động chỉ ra – hoặc ít nhất cũng cố gắng chỉ ra – ảnh hưởng của những thay đổi trong chi phí và lợi nhuận của từng hoạt động sản xuất kinh doanh đến kết quả chung của cả doanh nghiệp. Nếu các nhà sản xuất ô tô sử dụng cách hạch toán này, họ sẽ nhanh chóng nhận ra thiệt hại của các cuộc chiến giảm giá. Trên thực tế, nhờ áp dụng phương pháp tính giá thành theo hoạt động – mặc dù mới chỉ giới hạn trong một số nhỏ doanh nghiệp – các nhà sản xuất ô tô Nhật Bản như Toyota, Nissan và Honda đã hiểu rằng họ không nên cạnh tranh với các nhà sản xuất ô tô Mỹ bằng chiến lược giảm giá, và do đó mà họ duy trì được cả thị phần lẫn lợi nhuận.

Từ Hư cấu hợp pháp(*) đến Thực thể kinh tế(**)

Tuy nhiên, biết rõ giá thành sản xuất/dịch vụ vẫn chưa đủ. Để

thành công trên thị trường toàn cầu đang ngày càng cạnh tranh khốc liệt ngày nay, các công ty còn phải nắm được chi phí của cả chuỗi hoạt động kinh tế và phải làm việc thống nhất với tất cả các thành viên khác trong chuỗi để quản lý chi phí và tối đa hóa lợi nhuận. Do đó các công ty bắt đầu chuyển từ việc tính giá thành cho các hoạt động nội bộ sang tính giá thành cho cả quá trình kinh tế, nơi mà cả công ty lớn nhất cũng chỉ là một mắt xích.

Pháp nhân, tức công ty, là một thực thể đối với các cổ đông, chủ nợ, nhân viên và với các đơn vị thu thuế. Nhưng về mặt kinh tế, đó là đối tượng hư cấu. Ba mươi năm trước, Coca-Cola là một nhà nhượng quyền (franchisor) còn các nhà đóng chai độc lập nhận nhượng quyền của họ mới sản xuất ra sản phẩm. Hiện nay, Coca-Cola sở hữu hầu hết các công ty đóng chai trên toàn nước Mỹ. Nhưng những người uống Coca-cola – bao gồm cả một số người đã biết điều này – hầu như không quan tâm. Điều quan trọng trên thị trường là thực thể kinh tế, tức là chi phí của cả quá trình, bất kể ai sở hữu gì.

Lịch sử cho thấy rất nhiều trường hợp một công ty không tên tuổi đột nhiên xuất hiện trong vòng vài năm ngắn ngủi bỗng vượt qua các công ty đầu ngành một cách dễ dàng. Lời giải thích luôn là do họ có chiến lược vượt trội, công nghệ vượt trội, marketing vượt trội, hay quy trình sản xuất gọn nhẹ. Trong mọi trường hợp, công ty mới xuất hiện được hưởng lợi thế chi phí rất lớn, thường là 30%. Lý do là các công ty mới nắm bắt và quản lý chi phí của cả chuỗi kinh doanh thay vì chỉ quản lý chi phí của riêng họ.

(*) Nguyên văn: Legal Fiction.

(**) Nguyên văn: Economic Reality.

Toyota có thể là ví dụ tốt nhất về một công ty biết nắm bắt và quản lý chi phí của các nhà cung cấp và kênh phân phối - tất nhiên, tất cả các nhà cung cấp và kênh phân phối của họ là thành viên của keiretsu, tập đoàn kinh tế kiểu Nhật(*). Qua mạng lưới này, Toyota quản lý toàn bộ chi phí sản xuất, phân phối và dịch vụ đối với ô tô theo một dòng chi phí đưa vào sản xuất, tập trung vào những việc có chi phí thấp nhất và mang lại lợi nhuận cao nhất.

Tuy nhiên, quản lý dòng chi phí không phải là phát minh của người Nhật mà là của người Mỹ. Nó được phát minh ra bởi William Durant, người sáng lập ra General Motors. Khoảng năm 1908, Durant bắt đầu mua các công ty ô tô nhỏ nhưng thành công – Buick, Oldsmobile, Cadillac, Chevrolet – và sáp nhập chúng

thành một công ty mới là General Motors Corporation. Năm 1916, ông thành lập một chi nhánh độc lập mang tên United Motors để mua các công ty phụ tùng nhỏ nhưng thành công. Một trong những vụ thôn tính đầu tiên của ông là Delco, một công ty đang nắm giữ bằng sáng chế của Charles Kettering về bộ khởi động ô tô.

(*) Các Keiretsu có tiền thân là các Zaibatsu - tập đoàn công nghiệp khổng lồ kiểm soát nền kinh tế nước Nhật trước thế chiến thứ hai. Một Keiretsu có cấu trúc theo kiểu tập đoàn, gồm nhiều công ty thành viên. Các công ty này xoay quanh một ngân hàng và một công ty thương mại. Nội dung quan trọng nhất của Keiretsu là tạo ra mối liên kết hàng ngang giữa các công ty làm ăn với nhau bằng phương thức xâm nhập sâu vào nhau qua việc mua cổ phần của đối tác. Phương thức này đặc biệt phổ biến trong quan hệ giữa nhà sản xuất với các nhà thầu phụ của họ.

Durant mua lại tổng cộng khoảng 20 công ty cung cấp, thương vụ công ty cuối cùng của ông – năm 1919, một năm trước khi ông bị hất khỏi vị trí CEO của GM – là công ty Fisher Body. Durant chủ định đưa các công ty sản xuất phụ tùng và phụ kiện vào quá trình thiết kế các mẫu xe mới ngay từ bước đầu. Làm như vậy, ông có thể quản lý được toàn bộ chi phí của một chiếc ô tô thành phẩm theo một dòng chi phí. Như vậy, trên thực tế, Durant sáng tạo ra cái mà người Nhật gọi là keiretsu sau này.

Tuy nhiên, từ năm 1950 đến 1960, mô hình keiretsu của Durant trở thành thòng lọng siết quanh cổ công ty khi tổ chức công đoàn áp dụng mức chi phí lao động cao hơn vào các công ty nhỏ sản xuất phụ tùng của GM so với các đối thủ cạnh tranh độc lập. Các đối tác bên ngoài, các công ty ô tô độc lập như Packard và Studebaker, những công ty mua tới 50% sản phẩm đầu ra của các công ty nhỏ sản xuất phụ tùng thuộc GM, lần lượt biến mất, khả năng quản lý của GM cả về chi phí và chất lượng cũng biến mất cùng với họ. Tuy nhiên trong vòng hơn 40 năm tồn tại, phương pháp tính giá thành theo hệ thống của GM đã đem về cho họ một lợi thế không ai có thể vượt qua, kể cả đối thủ lớn nhất của họ là Studebaker.

Sears, Roebuck & Co. là công ty đầu tiên sao chép phương pháp của Durant. Trong những năm 1920, họ đã ký hợp đồng dài hạn với các nhà cung cấp và mua một lượng cổ phiếu nhỏ trong các công ty này. Sau đó Sears được các nhà cung cấp tư vấn trong thiết kế sản phẩm và nhờ thế mà có thể hiểu và quản lý toàn bộ dòng

chi phí của mình. Việc này đem đến cho công ty lợi thế chi phí vượt trội trong hàng thập kỷ sau đó.

Trong những năm đầu 1930, chuỗi cửa hàng bán lẻ có trụ sở tại London Marks & Spencer sao chép mô hình của Sears và đạt được những thành công tương tự. Hai mươi năm sau, người Nhật, dẫn đầu bởi Toyota, học tập và sao chép cả Sears và Marks & Spencer. Sau đó, cửa hàng Wal-Mart phỏng theo cách tiếp cận này đã cho phép các nhà cung cấp lưu trữ hàng trực tiếp trên kệ của các cửa hàng, do đó loại bỏ kho hàng và kéo theo là loại bỏ gần một phần ba chi phí của hoạt động bán lẻ truyền thống.

Tuy nhiên, những công ty trên là một số ít ngoại lệ. Mặc dù các nhà kinh tế học biết rõ tầm quan trọng của việc xác định chi phí trên suốt chuỗi kinh doanh kể từ khi Alfred Marshall viết về nó vào cuối những năm 1890, hầu hết các doanh nhân chỉ xem đó như một mô hình lý thuyết. Nhưng càng ngày việc quản lý chuỗi chi phí càng trở nên cần thiết. Trong bài viết của mình, "From Lean Production to the Lean Enterprise" (Harvard Business Review, Tháng 3 & 4 năm 1994), James P. Womack và Daniel T. Jones bàn luận đầy thuyết phục rằng các nhà quản trị cần phải thiết lập và quản lý không chỉ chuỗi chi phí mà tất cả mọi thứ - đặc biệt là chiến lược kinh doanh và kế hoạch sản xuất – với cái nhìn kinh doanh tổng thể, bất kể các ranh giới về pháp lý của các công ty độc lập.

Một lực thúc đẩy mạnh mẽ các công ty về hướng kế toán giá thành theo chuỗi hoạt động kinh tế đó là chuyển hoạt động định giá bán theo giá thành (cost-led pricing) sang xác định giá thành dựa vào giá bán (price-led costing). Theo truyền thống, các công ty phương Tây bắt đầu từ chi phí, cộng vào một khoản lợi nhuận biên mong muốn và thế là ra giá bán. Họ định giá bán căn cứ vào chi phí. Hai chuỗi siêu thị Sears và Marks & Spencer từ lâu đã chuyển sang tính giá thành căn cứ vào giá bán, trong đó giá bán mà khách hàng sẵn sàng mua sẽ quyết định các chi phí được phép, bắt đầu từ bước thiết kế sản phẩm. Cho đến gần đây, các công ty này vẫn chỉ là những ngoại lệ hiếm hoi. Ngày nay, việc xác định giá thành dựa vào giá bán đang trở thành một nguyên tắc. Các công ty Nhật trước tiên áp dụng trong hoạt động xuất khẩu của họ. Hiện nay, Wal-Mart và tất cả các cửa hàng giá rẻ của họ ở Mỹ, Nhật và châu Âu đang thực hiện việc tính giá thành căn cứ vào giá bán. Quy tắc này ẩn sau sự thành công của Chrysler với những mẫu xe gần đây của họ, cũng như nhãn hiệu Saturn của GM. Các công ty vẫn có thể thực hiện định giá bán dựa trên giá thành, tuy nhiên, chỉ khi nào họ hiểu rõ và quản lý được giá thành toàn bộ

của chuỗi kinh tế (the entire cost of the economic chain).

Những ý kiến tương tự cũng được áp dụng đối với việc thuê ngoài (outsourcing), liên minh (alliance) và liên doanh (joint venture) – nhưng thực ra là có thể áp dụng đối với bất cứ hình thức kinh doanh được nào xây dựng trên mối quan hệ hợp tác (partnership) chứ không phải kiểm soát (control). Các thực thể này, chứ không phải mô hình truyền thống trong đó công ty mẹ sở hữu gần như toàn bộ các công ty con, đang ngày càng phổ biến, trở thành mô hình của sự phát triển, đặc biệt trong nền kinh tế toàn cầu hóa.

Dẫu vậy, hầu như các doanh nghiệp đều gặp rất nhiều khó khăn khi chuyển sang xác định giá thành theo chuỗi kinh tế. Để làm được điều đó, hệ thống kế toán của các công ty trong toàn chuỗi cần phải có sự đồng nhất, hay ít ra phải tương thích với nhau. Tuy nhiên, mỗi công ty đều có hệ thống kế toán vận hành theo cách của riêng mình và công ty nào cũng tin rằng hệ thống của mình là duy nhất. Hơn nữa, việc xác định theo chuỗi kinh tế yêu cầu các công ty phải chia sẻ thông tin thông suốt, lý do là trong cùng một công ty, người ta cũng có xu hướng chống lại sự chia sẻ thông tin. Bất chấp những thách thức đó, ngày nay các công ty có thể tìm ra nhiều cách xác định giá thành dựa vào giá bán, như Procter & Gamble đang thực hiện. Sử dụng mô hình mà Wal-Mart đã phát triển – tạo quan hệ thân thiết với nhà cung cấp – P&G đang khởi xướng sự chia sẻ thông tin và quản lý chuỗi kinh doanh với 300 nhà bán lẻ lớn, những người đang phân phối phần lớn sản phẩm của họ trên toàn thế giới.

Dù có trở ngại thế nào, việc tính giá thành căn cứ vào chuỗi kinh tế cũng sẽ được thực hiện. Nếu không, ngay cả những công ty hiệu quả nhất cũng phải đối mặt với những bất lợi ngày càng tăng về chi phí.

Thông tin là để tạo ra của cải

Doanh nghiệp được trao cho nhiệm vụ tạo ra của cải, chứ không phải quản lý chi phí. Nhưng điều đó rõ ràng không được phản ánh trong những thước đo truyền thống. Các sinh viên kế toán năm đầu được dạy rằng bảng cân đối kế toán mô tả giá trị thanh khoản của doanh nghiệp và cung cấp thông tin cho các chủ nợ trong trường hợp xấu nhất. Nhưng các doanh nghiệp hoạt động không phải để bị thanh lý, mà để tạo ra của cải. Để làm được điều đó, thông tin phải giúp cho nhà quản trị có thể đưa ra được những đánh giá đầy đủ và chính xác. Điều đó đòi hỏi bốn công cụ chẩn đoán: thông tin cơ bản, thông tin năng suất, thông tin năng lực và

thông tin về sự phân bổ các nguồn lực khan hiếm. Khi kết hợp với nhau, chúng tạo ra một bộ công cụ hoàn chỉnh giúp nhà quản trị điều hành doanh nghiệp hiệu quả.

THÔNG TIN CƠ BẢN

Đây là công cụ quản lý mang tính chẩn đoán lâu đời nhất và được sử dụng rộng rãi nhất hiện nay bao gồm dòng tiền, dự báo tính thanh khoản và những thước đo tiêu chuẩn như tỉ lệ tồn kho tại các đại lý và doanh số bán, mức thu nhập bảo đảm chi trả lãi suất cho việc phát hành trái phiếu, tỉ lệ giữa nợ khó đòi so với tổng nợ phải thu và với doanh số bán hàng, v.v. Những thông số đó cũng tương tự như những thông số mà một bác sĩ cần để theo dõi quá trình trị liệu: cân nặng, nhịp tim, huyết áp, nhiệt độ và thành phần nước tiểu. Nếu các chỉ số là bình thường thì chúng không nói lên nhiều điều. Nhưng nếu không bình thường, chúng sẽ chỉ ra các vấn đề chúng ta cần điều trị ngay lập tức. Những thước đo đó được gọi là thông tin cơ bản.

THÔNG TIN VỀ NĂNG SUẤT

Công cụ quản lý thứ hai là năng suất làm việc của các nguồn lực chính. Công cụ lâu đời nhất trong số đó – từ thời Chiến tranh Thế giới II – là năng suất lao động thủ công. Ngày nay chúng ta đang dần dần phát triển những thước đo, dù còn rất thô sơ, để đánh giá năng suất của lao động trí thức và lao động các ngành dịch vụ. Tuy nhiên, chỉ đo năng suất của người lao động, dù lao động tay chân hay lao động trí óc, không mang đến cho chúng ta những thông tin đầy đủ nhất về năng suất. Chúng ta cần dữ liệu về năng suất của tất cả các yếu tố.

Điều đó giải thích sự gia tăng của các phép phân tích Giá trị Kinh tế Gia tăng (Economic Value-Added, viết tắt là EVA). EVA dựa trên cái chúng ta đã biết từ lâu, rằng cái được gọi là lợi nhuận, tức là số tiền còn lại sau chi phí vốn, thường không phải là lợi nhuận(*). Nếu một doanh nghiệp không tạo ra một khoản lợi nhuận lớn hơn chi phí sử dụng vốn, doanh nghiệp đó bị lỗ. Đừng quan tâm tới việc doanh nghiệp đóng thuế, cho rằng như thế là đạt được lợi nhuận thực sự, bởi doanh nghiệp sẽ mang lại cho nền kinh tế ít hơn những gì nó tiêu tốn từ nguồn lực. Nó sẽ không bù đắp được đầy đủ chi phí nếu lợi nhuận công bố không vượt quá chi phí vốn. Nếu không làm được như vậy, nó không tạo ra mà chỉ phá hủy của cải. Với quan niệm như vậy, có rất ít doanh nghiệp Mỹ kinh doanh có lãi kể từ Chiến tranh Thế giới II.

(*) Tôi đã thảo luận tương đối sâu về EVA trong quyển "Quản lý hướng tới kết quả" ("Managing for results") xuất bản năm 1964, nhưng các nhà kinh tế học kinh điển thế hệ trước tôi, Alfred Marshall của Anh và Eugen Bohm- Bawerk của Áo, đã bàn luận về EVA từ những năm cuối 1890. (Chú thích của tác giả)

Bằng cách đo lường giá trị gia tăng trên toàn bộ các loại chi phí, bao gồm cả chi phí vốn, EVA tính toán hiệu suất của tất cả các yếu tố sản xuất. Bản thân nó không chỉ ra cho chúng ta tại sao một sản phẩm hay dịch vụ nhất định không tạo ra giá trị gia tăng, hay chỉ ra cho chúng ta những việc cần tiến hành, nhưng nó cho phép chúng ta nhận ra những thông tin cần thiết và biết được cần tiến hành các hành động chỉnh sửa hay không. EVA có thể chỉ ra sản phẩm, dịch vụ, nghiệp vụ hay hoạt động nào đạt hiệu quả cao bất thường hay gia tăng giá trị bất thường. Khi đó chúng ta phải tự hỏi rằng bài học rút ra từ những thành công đó là gì?

Công cụ hiện đại nhất được sử dụng để có được thông tin năng suất là so sánh đối chuẩn (benchmarking) – so sánh giữa hiệu quả của một doanh nghiệp với một doanh nghiệp đạt hiệu quả tốt nhất trong ngành, hay tốt hơn là doanh nghiệp hiệu quả nhất ở lĩnh vực bất kỳ. So sánh đối chuẩn giả định rằng những gì một doanh nghiệp làm tốt thì bất cứ doanh nghiệp nào khác cũng có thể làm tốt. Và nó cũng giả định rất đúng đắn rằng ít nhất doanh nghiệp đó cũng làm tốt như doanh nghiệp dẫn đầu mới mong đáp ứng điều kiện tiên quyết để cạnh tranh. Kết hợp EVA và so sánh đối chuẩn sẽ mang lại công cụ chẩn đoán để đo lường năng suất toàn bộ các yếu tố trước khi quản lý nó.

THÔNG TIN VỀ NĂNG LỰC

Công cụ thứ ba đề cập tới năng lực của doanh nghiệp. Kể từ bài báo mang tính đột phá của C. K. Prahalad và Gary Hamel "Năng lực cốt lõi của doanh nghiệp" (Tạp chí Harvard Business Review – Tháng 6 năm 1990), chúng ta biết rằng khả năng dẫn đầu nằm ở năng lực làm những việc người khác không thể làm được hoặc có thể làm được nhưng rất khó khăn và không hiệu quả. Nó nằm ở các năng lực cốt lõi (core competencies), vốn kết hợp giá trị của thị trường hay khách hàng với khả năng đặc biệt của nhà sản xuất hay nhà cung cấp.

Sau đây là một số ví dụ: khả năng thu nhỏ các linh kiện điện tử của người Nhật dựa trên nền tảng nghệ thuật truyền thống 300

năm tuổi của Nhật Bản là vẽ phong cảnh trên hộp sơn mài nhỏ xíu, gọi là nghệ thuật inro, hay khắc cả một vườn thú lên một chiếc nút trên đai áo, gọi là nghệ thuật netsuke, hay khả năng khác thường mà GM có được giúp họ thành công trong các vụ thôn tính công ty suốt 80 năm qua, hoặc khả năng rất đặc trưng của Marks & Spencer khi tạo ra những đồ ăn cao cấp đóng gói sẵn cho các gia đình có thu nhập trung bình. Nhưng làm thế nào một doanh nghiệp vừa xác định được những năng lực cốt lõi sẵn có vừa xác định được những năng lực mà doanh nghiệp cần có để đạt được và duy trì vị trí dẫn đầu? Làm thế nào một doanh nghiệp nhận ra được liệu năng lực cốt lõi của mình đang được củng cố hay bị yếu đi? Liệu năng lực ấy còn mang tính cốt lõi hay cần thay đổi những gì?

Cho đến nay, các tranh cãi về năng lực cốt lõi vẫn chủ yếu mang tính giai thoại. Nhưng một số công ty chuyên ngành quy mô trung bình – như một nhà sản xuất dược phẩm Thụy Điển và một công ty Mỹ chuyên về các dụng cụ đặc biệt – đang phát triển phương pháp đo lường và quản lý các năng lực cốt lõi. Bước đầu tiên là theo dõi sát sao hiệu quả hoạt động của chính doanh nghiệp và của các đối thủ cạnh tranh, tìm kiếm những thành công khác thường và những hoạt động không hiệu quả bất thường ở những lĩnh vực lẽ ra phải mang lại hiệu quả. Những thành công này phải thể hiện được những gì thị trường đánh giá cao và người tiêu dùng sẵn sàng bỏ tiền ra mua. Chúng chỉ ra lĩnh vực mà doanh nghiệp có thể nắm lấy lợi thế dẫn đầu. Những điểm không thành công được xem như dấu hiệu đầu tiên cho thấy thị trường đang thay đổi hoặc năng lực cạnh tranh của công ty đang yếu đi.

Phép phân tích này giúp chúng ta nhanh chóng nhận ra các cơ hội. Ví dụ, một nhà sản xuất dụng cụ của Mỹ qua theo dõi sát sao những thành công khác thường đã phát hiện ra một số cửa hàng máy móc nhỏ của Nhật đang mua những dụng cụ công nghệ cao với giá đắt của mình, ngay cả khi những dụng cụ đó không được thiết kế cho họ và nhà sản xuất cũng không gọi điện chào hàng ở những cửa hàng này. Phát hiện này cho phép công ty nhận ra khả năng cạnh tranh cốt lõi mới: người Nhật bị thu hút bởi sản phẩm của công ty do những sản phẩm ấy dễ bảo dưỡng và sửa chữa dù chúng sử dụng công nghệ phức tạp. Khi áp dụng những hiểu biết đó vào thiết kế, công ty này đã giành được vị trí dẫn đầu ở thị trường các nhà máy quy mô nhỏ và các cửa hàng thiết bị tại Mỹ và Tây Âu – những thị trường lớn mà trước đó họ chưa bao giờ vươn tới được.

Năng lực cốt lõi của các tổ chức khác nhau bao giờ cũng khác

nhau và được xem là đặc trưng riêng của mỗi tổ chức. Nhưng mọi tổ chức – không chỉ doanh nghiệp – đều cần một năng lực cốt lõi: khả năng đổi mới. Mỗi tổ chức cần có một cách riêng để ghi nhận và đánh giá những hoạt động đổi mới. Trong những tổ chức đã thực hiện việc đó – gồm một số nhà sản xuất dược phẩm hàng đầu – điểm khởi đầu không phải là thành quả của riêng công ty, mà là hồ sơ ghi nhận những hoạt động đổi mới của cả một lĩnh vực trong một khoảng thời gian xác định. Những đổi mới nào thực sự thành công? Bao nhiêu hoạt động đổi mới ấy thuộc về tổ chức của mình? Kết quả hoạt động có tương xứng với mục tiêu của chúng ta? Có theo xu hướng của thị trường? Có xứng với vị trí của chúng ta trên thị trường? Có tương xứng với những chi phí nghiên cứu phát triển của tổ chức? Những đổi mới thành công của tổ chức có nhiều tiềm năng và khả năng phát triển nhất trong ngành? Bao nhiêu cơ hội đổi mới thực sự bị chúng ta bỏ lỡ? Tại sao? Bởi chúng ta không nhận thấy? Bởi chúng ta nhận thấy nhưng bỏ qua? Hay bởi chúng ta không thể nắm bắt? Và, làm thế nào chúng ta chuyển những đổi mới đó vào sản phẩm? Đa phần các vấn đề trên cần được đánh giá chứ không phải đo lường. Năng lực cốt lõi đặt ra câu hỏi thay vì đưa ra câu trả lời, nhưng những câu hỏi đó hoàn toàn đúng đắn và cần thiết.

THÔNG TIN VỀ VIỆC PHÂN BỔ CÁC NGUỒN LỰC

Lĩnh vực cuối cùng trong thông tin chẩn đoán là sự phân bổ các nguồn lực khan hiếm: vốn và nhân lực. Chính hai nguồn lực này biến việc quản lý thông tin doanh nghiệp thành hành động thực tế. Chúng quyết định một doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hay yếu kém.

GM đã phát triển quy trình phân bổ vốn một cách có hệ thống lần đầu tiên vào 70 năm trước. Ngày nay, thực tế mỗi doanh nghiệp đều có quy trình phân bổ vốn nhưng chỉ một số ít sử dụng đúng. Các công ty thường tính toán mức độ phân bổ vốn sở hữu bằng một hoặc hai trong số những tiêu chí sau: lợi nhuận thu được trên vốn dự kiến đầu tư, thời gian hoàn vốn, dòng tiền, hoặc giá trị hiện tại được chiết khấu. Tuy nhiên, từ lâu chúng ta đã biết – từ đầu những năm 1930 – rằng không có phương pháp nào trong số các phương pháp trên là chính xác. Để hiểu vốn đầu tư dự kiến, một công ty cần xem xét tất cả bốn tiêu chí trên. Sáu mươi năm trước, để làm được điều đó, người ta phải xử lý khối lượng số liệu khổng lồ. Ngày nay, một chiếc máy tính xách tay có thể cung cấp thông tin ấy trong vòng vài phút. Trong 60 năm qua, chúng ta đã biết rằng các nhà quản lý không nên chỉ nhìn vào một tiêu chí phân bổ vốn. Thay vào đó họ nên chọn một dự án có tỉ lệ cơ hội và

rủi ro tốt nhất. Việc này cần một ngân sách cho việc phân bổ vốn dùng trong việc trình bày các khả năng lựa chọn – lại một điều mà rất nhiều doanh nghiệp không làm. Tuy nhiên, quan trọng hơn là hầu hết các quy trình phân bổ vốn thậm chí đều "quên" đề cập hai thông tin quan trọng sau:

• Điều gì sẽ xảy ra nếu vốn đầu tư dự kiến không tạo ra kết quả như kỳ vọng, ví dụ chỉ đạt 60% dự kiến? Nó sẽ gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến công ty hay không, hay đó chỉ là chuyện nhỏ?

• Nếu đầu tư thành công – đặc biệt là nếu thành công ngoài dự kiến – thì việc đó đem đến cho chúng ta những gì? Không ai ở GM có ý định tìm hiểu xem liệu thành công của nhãn hiệu Saturn đưa họ đến đâu. Kết quả là công ty có thể tự kết liễu thành công của mình do không đủ khả năng tài trợ cho dự án.

Thêm vào đó, yêu cầu phân bổ vốn cần những giới hạn riêng: Khi nào chúng ta thu được kết quả? Những kết quả đó là gì? Sau đó, các kết quả - thành công, cận thành công, thất bại, và cận thất bại – cần được báo cáo và phân tích. Không có cách nào tốt hơn để cải thiện hiệu quả một doanh nghiệp bằng việc đo lường kết quả của việc phân bổ vốn đầu tư so với những kỳ vọng hay tính toán mà người ta đã dựa vào đó khi ra quyết định đầu tư.

Tuy nhiên, vốn không phải là nguồn lực quan trọng duy nhất của doanh nghiệp, và cũng không phải là nguồn lực khan hiếm nhất. Nguồn lực khan hiếm nhất của doanh nghiệp chính là con người. Từ sau Chiến tranh Thế giới II, quân đội Mỹ - và cho đến nay chỉ duy nhất tổ chức này - học được cách thử nghiệm các quyết định bổ nhiệm. Ngày nay họ hiểu rất rõ điều gì cần trông đợi ở một sĩ quan cao cấp trước khi giao nhiệm vụ. Sau đó quân đội sẽ đánh giá sĩ quan này dựa vào những gì họ kỳ vọng ở anh ta. Họ cũng thường xuyên đánh giá quy trình tuyển chọn sĩ quan cao cấp căn cứ vào những lần bổ nhiệm thành công hay thất bại trước đó. Trong kinh doanh thì ngược lại, hầu như người ta không thấy sự bổ nhiệm đi liền với những mục tiêu mà người được bổ nhiệm phải đạt được và hệ thống đánh giá thành quả của họ. Trong nỗ lực tạo ra của cải, người quản lý cũng cần phải phân bổ nhân sự một cách có mục đích và cẩn thận như khi họ tiến hành phân bổ vốn. Kết quả của những quyết định đó nên được ghi nhận lại và xem xét cẩn thận.

Nơi tạo ra kết quả

Bốn loại thông tin trên chỉ giúp chúng ta biết được tình hình kinh doanh hiện tại. Chúng cung cấp thông tin và định hướng chiến thuật. Ở tầm chiến lược, chúng ta cần những thông tin được tổ chức tốt về môi trường. Chiến lược cần dựa trên thông tin về thị trường, khách hàng và cả những đối tượng không phải khách hàng, về công nghệ của ngành và các ngành khác, về tình hình tài chính thế giới và về những thay đổi trong nền kinh tế thế giới. Đó là nơi định hình nên kết quả. Bên trong một tổ chức chỉ có các trung tâm chi phí. Còn trung tâm lợi nhuận duy nhất chính là khách hàng cùng với những tấm séc chưa ký tên của họ.

Những thay đổi lớn cũng thường xảy ra bên ngoài tổ chức. Một nhà bán lẻ có thể biết rất rõ các khách hàng thường xuyên của họ. Nhưng bất kể cửa hàng có thành công đến đâu, họ cũng chỉ có được một phần nhỏ của thị trường – khách hàng - trong khi phần chính quan trọng hơn lại là nhóm đối tượng không phải khách hàng. Những đối tượng không phải khách hàng thường là tiền đề cho những thay đổi cơ bản và quan trọng.

Có ít nhất một nửa trong số những công nghệ mới có đóng góp quan trọng trong 50 năm qua đã làm chuyển biến một ngành đến từ ngoài ngành. Thương phiếu, thứ tạo ra cuộc cách mạng trong ngành tài chính Mỹ, có nguồn gốc không phải từ ngân hàng. Ngành sinh vật học phân tử và ngành kỹ thuật gen được phát triển không phải bởi ngành dược phẩm. Mặc dù đa phần hoạt động kinh doanh sẽ tiếp tục được tiến hành tại địa phương hay khu vực, nhưng tất cả đều phải đối mặt với, hay ít nhất là có nguy cơ, cạnh tranh toàn cầu từ những nơi chúng thậm chí chưa từng được nhắc đến trước đó.

Không phải mọi thông tin về môi trường bên ngoài đều có sẵn. Ví dụ như không có thông tin – kể cả thông tin không chính xác lắm – về điều kiện kinh tế tại Trung Quốc, hay điều khoản luật pháp để hầu hết các nước cộng hòa gia nhập Liên bang Xô Viết. Nhưng ngay cả tại những nơi mà thông tin thực sự có sẵn, nhiều doanh nghiệp vẫn không để mắt tới. Nhiều công ty của Mỹ sang châu Âu trong những năm 1960 mà không tìm hiểu về luật lao động. Các công ty của châu Âu cũng mù tịt và đói thông tin trong cuộc phiêu lưu sang thị trường Mỹ. Một trong những nguyên nhân chính dẫn tới thất bại trong đầu tư bất động sản của Nhật ở California trong những năm 1990 là họ không tìm hiểu những đặc điểm cơ bản về chính sách phân vùng và thuế khóa.

Một nguyên nhân quan trọng dẫn tới thất bại là các doanh nghiệp thường giả định chung chung rằng những điều kiện như thuế,

quy định xã hội, giả định về thị trường, kênh phân phối, quyền sở hữu trí tuệ và nhiều điều kiện khác, phải tương tự những gì họ nghĩ, hay ít nhất cũng gần giống như vậy. Hệ thống thông tin đầy đủ phải bao gồm những thông tin giúp nhà quản trị xem xét những giả định trên. Thông tin phải đưa nhà quản trị tới những câu hỏi đúng chứ không chỉ đem đến cho họ những chi tiết mà họ đã dự đoán trước. Điều này trước hết hàm ý rằng nhà quản trị phải biết họ cần những thông tin gì. Điều này cũng yêu cầu nhà quản trị phải tiếp nhận thông tin một cách thường xuyên. Cuối cùng nó yêu cầu nhà quản trị phải kết hợp một cách có hệ thống những thông tin thu được vào quá trình ra quyết định.

Một số công ty đa quốc gia – như Unilever, Coca-Cola, Nestlé, các công ty thương mại lớn của Nhật và một vài công ty xây dựng lớn – đã và đang nỗ lực xây dựng hệ thống thu thập và sắp xếp thông tin bên ngoài. Nhưng nhìn chung, hầu hết các doanh nghiệp còn lại vẫn chưa thực sự bắt tay vào việc này.

Ngay cả những công ty lớn cũng phải thuê ngoài nhân viên. Phải có người hiểu biết sâu sắc lĩnh vực thông tin chuyên ngành mới có thể hiểu những gì doanh nghiệp cần. Ngày nay có quá nhiều thông tin nhưng cần có các chuyên gia để tìm hướng thu thập. Nguồn thông tin lại rất đa dạng. Công ty có thể tự tạo ra một số thông tin, như thông tin về khách hàng và các đối tượng không phải khách hàng, hay về công nghệ trong lĩnh vực của họ. Tuy nhiên, hầu như những thông tin doanh nghiệp cần biết về môi trường kinh doanh lại chỉ có được từ các nguồn bên ngoài – từ ngân hàng dữ liệu và dịch vụ cung cấp dữ liệu, từ báo chí các nước, từ các hiệp hội thương mại, các ấn bản của chính phủ, các báo cáo của Ngân hàng Thế giới và các tạp chí khoa học hay những nghiên cứu chuyên sâu.

Một lý do khác khiến người ta cần sự trợ giúp từ bên ngoài là vì thông tin cần được tổ chức khách quan, do đó nó đặt ra những câu hỏi và thách thức đối với chiến lược của công ty. Chỉ cung cấp dữ liệu thôi chưa đủ, dữ liệu cần được tích hợp vào chiến lược của doanh nghiệp, kiểm chứng các giả định của doanh nghiệp, và phải đặt ra được thách thức đối với cái nhìn toàn cảnh hoạt động kinh doanh hiện tại của doanh nghiệp. Để làm điều đó, chúng ta có thể dùng một loại phần mềm máy tính chia thông tin ra những nhóm riêng – ví dụ, dành cho bệnh viện, hay cho công ty bảo hiểm tai nạn. Dữ liệu của Lexis cung cấp những thông tin như vậy cho các luật sư, nhưng những thông tin ấy chỉ đưa ra câu trả lời mà không đặt câu hỏi. Những gì chúng ta cần là một dịch vụ có thể đưa ra những gợi ý cụ thể về cách sử dụng thông tin, hay những câu hỏi

cụ thể liên quan đến công việc và hoạt động của người sử dụng, và nếu có thể, đưa ra những tư vấn tương ứng. Hoặc chúng ta có thể thuê hệ thống thông tin từ bên ngoài (outsource). Có lẽ nhà cung cấp hệ thống thông tin kiểu này, đặc biệt đối với các doanh nghiệp nhỏ, phổ biến nhất có thể là "người ngoài trong nội bộ" ("inside outsider") – tức một nhà tư vấn độc lập.

Dù chúng ta dùng cách nào để có được thông tin thì nhu cầu thông tin về môi trường kinh doanh – nơi thường phát sinh những hiểm họa và cơ hội – ngày càng trở nên cấp thiết.

Nhiều người có thể lập luận rằng chỉ một số ít trong các yêu cầu thông tin trên là mới lạ, và điều đó là rất chính xác. Về mặt khái niệm, nhiều thước đo mới đã được thảo luận từ lâu và ở nhiều nơi. Yếu tố mới xuất hiện chính là khả năng xử lý dữ liệu hiệu quả hơn. Điều này cho phép chúng ta tiến hành một cách nhanh chóng với chi phí thấp những việc mà mới vài năm trước chỉ có thể thực hiện trong phòng thí nghiệm với chi phí rất cao. Bảy mươi năm trước, nghiên cứu thao tác lao động theo thời gian (time-and-motion study, còn gọi là nghiên cứu thời tác) đã cho ra đời kế toán giá thành truyền thống. Ngày nay, máy tính cho phép chúng ta thực hiện kế toán giá thành theo hoạt động. Không có sự hỗ trợ của máy tính, điều này quả là khó có thể thực hiện.

Nhưng lập luận trên đã bỏ sót điểm mấu chốt. Điều quan trọng không nằm ở công cụ, mà là những quan niệm đằng sau chúng. Công cụ chỉ chuyển đổi những kỹ thuật rời rạc mà trước đây chúng ta nhìn nhận riêng lẻ, sử dụng riêng lẻ cho những mục đích riêng lẻ thành một hệ thống thông tin thống nhất. Hệ thống đó cho phép chẩn đoán kinh doanh, lập chiến lược và đưa ra quyết định kinh doanh. Đó thực ra là cách nhìn nhận mới mẻ và khác biệt sâu sắc về ý nghĩa và mục đích của thông tin: xem nó như một phương tiện làm nền tảng cho mọi hoạt động trong tương lai thay vì làm công cụ tổng kết hay ghi nhận những sự kiện đã xảy ra.

Các tổ chức hoạt động theo nguyên tắc mệnh-lệnh-và-kiểm- soát ra đời đầu tiên trong những năm 1870 có thể được so sánh như một cơ thể có bộ xương… bên ngoài. Các doanh nghiệp mới ngày nay được hình thành trên bộ khung bên trong: thông tin, bao gồm cả hệ thống tích hợp mới và sự truyền đạt nó.

Tâm thế truyền thống của chúng ta – ngay cả khi chúng ta dùng

những kỹ thuật toán học rối rắm hay những biệt ngữ xã hội không thể hiểu nổi – ở một chừng mực nào đó luôn xem hoạt động kinh doanh chỉ là chuyện mua rẻ - bán đắt. Cách tiếp cận mới này định nghĩa rằng doanh nghiệp là một tổ chức kinh doanh làm gia tăng giá trị và tạo ra của cải.

- Xuất bản lần đầu Tháng 1 & 2 năm 1995

9

NHÀ QUẢN TRỊ HIỆU QUẢ

Một nhà quản trị hiệu quả không nhất thiết phải là người lãnh đạo theo cách mọi người vẫn thường hiểu. Chẳng hạn, Harry Truman không có một chút sức hút lãnh tụ nào nhưng ông là một trong những tổng thống hiệu quả nhất trong lịch sử nước Mỹ. Tương tự, một số CEO giỏi nhất của các doanh nghiệp và tổ chức phi lợi nhuận mà tôi từng làm việc cùng trong suốt 65 năm sự nghiệp tư vấn cũng không phải là nhà lãnh đạo như khuôn mẫu mà chúng ta thường định nghĩa. Họ nằm ngoài những khuôn khổ đó xét về tính cách, thái độ, các giá trị, điểm mạnh và cả những điểm yếu của họ. Họ có thể là người hướng ngoại hay hướng nội, người dễ tính hay thích kiểm soát người khác, người rộng rãi hay người chi li.

Nhưng điểm chung nhất khiến tất cả họ trở nên hiệu quả là họ cùng áp dụng 8 nguyên tắc sau:

- Họ hỏi: "Đâu là những việc cần hoàn thành?".
- Họ hỏi: "Điều gì tốt cho tổ chức?".
- Họ có các kế hoạch hành động cụ thể, rõ ràng.
- Họ dám chịu trách nhiệm về những quyết định của mình.
- Họ chịu trách nhiệm trong mọi hoạt động giao tiếp.
- Họ tập trung vào cơ hội thay vì vào vấn đề.
- Họ điều hành những cuộc họp mang lại hiệu quả cao.

• Họ nghĩ và nói "chúng ta" thay vì "tôi".

Hai nguyên tắc đầu mang lại cho họ những hiểu biết cần thiết. Bốn nguyên tắc tiếp theo giúp họ biến kiến thức thành hành động hiệu quả. Hai nguyên tắc cuối đảm bảo rằng toàn thể nhân viên trong tổ chức cảm nhận được tinh thần trách nhiệm và sự đáng tin cậy.

Thu thập kiến thức bạn cần

Nguyên tắc đầu tiên là xác định những việc cần hoàn thành. Lưu ý rằng câu hỏi không phải là: "Tôi muốn làm gì?". Tự hỏi về những việc cần được thực hiện và suy nghĩ nghiêm túc về câu hỏi ấy là điểm mấu chốt đối với thành công của nhà quản lý. Thiếu câu hỏi này có thể khiến nhà quản trị có năng lực nhất cũng trở thành không hiệu quả.

Khi Truman trở thành Tổng thống Hoa Kỳ năm 1945, ông biết chính xác phải làm gì: hoàn thành công cuộc đổi mới kinh tế và xã hội mà người tiền nhiệm Roosevelt đề ra, mang tên "Chính sách Mới" ("New Deal"), vốn bị trì hoãn do Chiến tranh Thế giới II. Ngay khi tự hỏi cần phải làm gì, Truman nhận ra rằng ngoại giao chính là ưu tiên hàng đầu. Ông bắt đầu ngày làm việc của mình với báo cáo của các bộ trưởng ngoại giao và quốc phòng. Kết quả là ông trở thành vị tổng thống hiệu quả nhất trong lĩnh vực ngoại giao của lịch sử nước Mỹ.

Tương tự, Jack Welch đã nhận ra việc cần làm tại General Electric khi ông tiếp quản vị trí CEO của tập đoàn này. Việc đó là GE không cần phải mở rộng hoạt động ra quốc tế như ông từng dự định, mà là nhu cầu loại bỏ những lĩnh vực kinh doanh không chiếm vị trí số một hoặc số hai trong ngành, bất kể lợi nhuận cao bao nhiêu.

Đáp án cho câu hỏi "Cần phải làm gì?" hầu như luôn mang lại nhiều nhiệm vụ khẩn cấp. Nhưng một nhà quản trị hiệu quả không bao giờ để mình bị chia nhỏ. Họ chỉ tập trung vào một nhiệm vụ. Nếu họ thuộc nhóm những người làm việc hiệu quả nhất khi thường xuyên thay đổi nhịp độ công việc, có thể họ sẽ chọn hai nhiệm vụ cùng lúc. Tôi chưa từng gặp nhà quản lý nào làm việc hiệu quả khi họ chọn làm đồng thời nhiều hơn hai nhiệm vụ. Do đó, sau khi xác định việc cần làm, nhà quản trị hiệu quả cần đặt mức độ ưu tiên và đầu tư thỏa đáng cho chúng. Đối với một CEO, ưu tiên hàng đầu có thể là xác định sứ mệnh của công ty. Nhiệm vụ hàng đầu của một trưởng bộ phận có thể là xác định lại vai trò của bộ phận mình trong công ty. Những nhiệm vụ khác,

bất kể quan trọng hay cấp thiết đến đâu, cũng để lại sau. Tuy nhiên, sau khi hoàn thành nhiệm vụ ưu tiên hàng đầu, nhà quản trị cần đặt lại mức độ ưu tiên cho các nhiệm vụ tiếp theo, chứ không chuyển sang nhiệm vụ ưu tiên thứ hai trong danh sách ưu tiên trước đó. Câu hỏi đúng cần đặt ra là: "Việc quan trọng phải làm lúc này là gì?". Và kết quả thường là một danh sách các ưu tiên mới, khác với danh sách ban đầu.

Quay trở lại với ví dụ về một trong những CEO thành công nhất nước Mỹ. Theo tự truyện của ông, cứ mỗi 5 năm, Jack Welch lại tự hỏi "Tôi phải làm gì vào lúc này?", và mỗi lần hỏi như thế ông lại xác lập được một ưu tiên hoàn toàn mới.

Tuy nhiên Jack Welch cũng cân nhắc một vấn đề khác trước khi quyết định tập trung toàn bộ nỗ lực của mình cho 5 năm tiếp theo. Ông tự hỏi mình có thể hoàn thành tốt nhất nhiệm vụ nào trong số hai hay ba nhiệm vụ đứng đầu danh sách. Sau đó ông tập trung vào nhiệm vụ đó, những nhiệm vụ khác ông giao cho người khác. Nhà quản trị hiệu quả luôn cố gắng tập trung vào những việc họ có khả năng hoàn thành đặc biệt xuất sắc. Họ hiểu rằng doanh nghiệp sẽ có kết quả tốt nếu các nhà quản lý cấp cao hoàn thành tốt công việc của họ, và ngược lại, kết quả tồi nếu làm việc tồi.

Thói quen thứ hai của nhà quản trị hiệu quả – cũng quan trọng không kém thói quen đầu tiên – là tự hỏi "Điều đó có tốt cho tổ chức hay không?". Họ không hỏi điều đó có tốt cho chủ sở hữu, giá cổ phiếu, nhân viên hay nhà quản trị hay không. Tất nhiên họ hiểu rằng cổ đông, nhân viên hay nhà quản trị có tiếng nói quan trọng, những người sẽ ủng hộ các quyết định, hoặc ít nhất là đồng ý với các quyết định của họ, nếu chúng hiệu quả. Họ hiểu rằng giá cổ phiếu không chỉ quan trọng đối với cổ đông, mà với cả doanh nghiệp bởi chỉ số giá cổ phiếu trên thu nhập cổ phần (P/E) sẽ quyết định chi phí vốn. Nhưng họ cũng hiểu rằng quyết định không tốt cho doanh nghiệp cũng không tốt cho bất kỳ cổ đông nào.

Thói quen thứ hai đặc biệt quan trọng đối với các nhà quản trị trong các doanh nghiệp gia đình – loại doanh nghiệp này chiếm đa số ở tất cả các nước – nhất là khi họ ra các quyết định về con người. Tại các công ty gia đình thành công, họ hàng chỉ được thăng tiến nếu người đó thực sự vượt trội so với các ứng viên cùng bậc không có mối quan hệ họ hàng. Ví dụ, tại DuPont, trong những năm đầu tiên, mọi nhà quản lý cấp cao nhất (trừ luật sư và

kiểm soát viên) đều là thành viên trong gia đình. Tất cả hậu duệ nam của người sáng lập đều gia nhập công ty ở cấp thấp nhất và họ chỉ được thăng tiến nếu được một hội đồng gồm những người không phải thành viên trong gia đình đánh giá có khả năng và hoạt động vượt trội so với những nhân viên cùng cấp không thuộc gia đình. Một thế kỷ sau, người ta cũng nhận thấy nguyên tắc tương tự được áp dụng tại công ty gia đình thành công rực rỡ của Anh Quốc – Công ty J. Lyons & Co. (là thành viên chính trong conglomerate(*) hiện nay) – khi nó thống trị ngành dịch vụ ăn uống và khách sạn nước Anh.

Việc hỏi "Điều gì tốt cho tổ chức?" không đảm bảo sẽ đem lại một quyết định hiệu quả. Ngay cả nhà quản trị hiệu quả nhất cũng chỉ là con người, với bản chất là luôn tồn tại những sai lầm và định kiến. Tuy nhiên, nếu không đặt ra câu hỏi, chắc chắn bạn sẽ đưa ra nhiều quyết định sai lầm.

Lập kế hoạch hành động

Các nhà quản trị là những con người của hành động. Mọi kiến thức đều trở nên vô dụng nếu nhà quản trị không chuyển hóa chúng thành hành động. Nhưng trước khi bắt tay vào việc, nhà quản trị cần lên kế hoạch cho tất cả hành động của họ. Họ cần suy nghĩ về kết quả mong muốn, về những trở ngại có thể xuất hiện, những sửa đổi trong tương lai, những mốc hoàn thành quan trọng và kế hoạch sử dụng thời gian của họ.

(*) Conglomerate - còn gọi là công ty đại tổ hợp, là sự kết hợp giữa những công ty hoạt động trong các lĩnh vực hoàn toàn khác nhau. Conglomerate thường rất lớn và có thể được hình thành bằng cách sáp nhập nhiều hơn ba công ty với nhau. Điển hình của conglomerate ở Nhật là Keiretsu, ở Hàn Quốc là Chaebol.

Trước hết, nhà quản trị cần xác định kết quả mong muốn bằng cách đặt câu hỏi: "Doanh nghiệp trông đợi điều gì trong vòng 18 tháng hay hai năm tới? Tôi cam kết thực hiện những gì? Trong thời hạn bao lâu?". Sau đó họ cần cân nhắc những trở ngại có thể xảy ra: "Những hành động này có phù hợp với nguyên tắc đạo đức không? Có hợp pháp không? Có được tổ chức chấp nhận không? Có tương thích với sứ mệnh, các giá trị và chính sách của tổ chức không?". Tất cả các câu trả lời "có" không đảm bảo rằng hành động của họ là hiệu quả. Tuy nhiên, bất cứ câu trả lời "không" nào đều dẫn đến hành động sai và không hiệu quả.

Bản kế hoạch hành động là một bản liệt kê những dự định chứ

không phải một bản cam kết. Nó không thể là một sự ràng buộc. Nó cần được sửa đổi thường xuyên bởi mỗi bước đi thành công, hay thất bại, đều mang đến những cơ hội mới. Điều tương tự xảy ra đối với từng thay đổi trong môi trường kinh doanh hay trên thị trường và đặc biệt là trong từng con người bên trong tổ chức – bất kỳ thay đổi nào cũng đòi hỏi ít nhất một sự sửa đổi bản kế hoạch hành động. Vì thế, bản kế hoạch được cần có chỗ cho sự điều chỉnh linh hoạt sau này.

Hơn nữa, một bản kế hoạch hành động cần bao gồm một hệ thống kiểm soát để có thể so sánh kết quả với những dự kiến ban đầu. Nhà quản trị hiệu quả thường xây dựng cho mình hai phương án kiểm soát kết quả trong một kế hoạch hành động. Một phương án tiến hành tại thời điểm giữa kế hoạch, ví dụ như sau chín tháng. Phương án thứ hai diễn ra tại thời điểm kết thúc kế hoạch, trước khi xây dựng bản kế hoạch hành động tiếp theo.

Cuối cùng, bản kế hoạch hành động phải là kim chỉ nam cho việc quản lý thời gian của nhà quản trị. Thời gian là nguồn lực khan hiếm nhất và quý giá nhất của nhà quản trị. Các tổ chức – bất kể là cơ quan nhà nước, doanh nghiệp hay tổ chức phi lợi nhuận – thường là các tổ chức sử dụng rất nhiều thời gian. Cho nên, kế hoạch hành động sẽ không phát huy tác dụng nếu nó không chỉ ra được nhà quản trị cần sử dụng thời gian của mình thế nào.

Napoleon thường tuyên bố rằng không có chiến thắng nào tuân theo đúng kế hoạch định sẵn. Nhưng chính Napoleon lại luôn lên kế hoạch trước từng trận chiến, và tỉ mỉ hơn bất cứ danh tướng nào từng làm trước đó. Nếu không có kế hoạch hành động, nhà quản trị trở thành tù nhân của các sự kiện. Và nếu không có hệ thống kiểm soát kết quả để đánh giá kế hoạch hành động sau khi các sự kiện diễn ra, nhà quản trị không thể nào biết được sự kiện nào thực sự là vấn đề và sự kiện nào có ảnh hưởng không đáng quan tâm.

Hành động

Khi biến kế hoạch thành hành động, nhà quản trị cần đặc biệt lưu ý đến việc ra quyết định, giao tiếp, các cơ hội (cũng như khi đối mặt với các vấn đề rắc rối) và cả các cuộc họp. Tôi sẽ lần lượt đề cập tới từng yếu tố này dưới đây.

CHỊU TRÁCH NHIỆM VỀ NHỮNG QUYẾT ĐỊNH CỦA MÌNH

Một quyết định chưa thể được xem là đã được đưa ra cho đến khi mọi người biết:

• ai là người chịu trách nhiệm thực hiện;

• thời hạn hoàn thành;

• những người chịu ảnh hưởng bởi quyết định đó, và vì vậy họ phải được biết, hiểu rõ và đồng ý với quyết định - hay ít nhất là họ không phản đối nó.

• những người cần được thông báo về quyết định, ngay cả khi họ không trực tiếp bị nó ảnh hưởng.

Một số không nhỏ các quyết định của tổ chức gặp thất bại do chúng không đạt được các điều kiện trên. Ba mươi năm trước, một trong số khách hàng của tôi đã mất vị trí dẫn đầu trên thị trường đang phát triển rất nhanh tại Nhật vì sau khi quyết định tham gia liên doanh với một đối tác mới của Nhật, công ty không chỉ rõ ai phải thông tin cho đại lý thu mua về việc đối tác mới sẽ áp dụng đơn vị mét và kí-lô-gam chứ không phải foot và pound(*) trong phần mô tả kỹ thuật sản phẩm – và sự thật là không ai phổ biến thông tin này cho các đại lý.

Việc định kỳ xem xét lại các quyết định tại những thời điểm đã thống nhất trước cũng quan trọng không kém việc ra quyết định một cách cẩn thận. Nhờ đó, các quyết định kém có thể được chỉnh sửa trước khi chúng gây ra thiệt hại. Việc xem xét lại có thể bao gồm từ kết quả cho tới các giả định đằng sau chúng.

(*) Foot: đơn vị đo chiều dài, 1 foot = 0,3048 mét.

Pound: đơn vị đo trọng lượng, 1 pound = 0, 454 kg.

Việc xem xét lại là đặc biệt quan trọng đối với các quyết định trọng yếu, và khó khăn nhất trong mọi loại quyết định – chẳng hạn như các quyết định tuyển dụng và bổ nhiệm nhân sự. Nghiên cứu về các quyết định liên quan tới nhân sự chỉ ra rằng chỉ một phần ba trong số các quyết định là thành công. Một phần ba khác đạt mức độ trung tính – không thành công cũng không thất bại rõ ràng. Và một phần ba là sai lầm, thật sự là hoàn toàn sai lầm. Nhà quản trị hiệu quả hiểu điều này và tiến hành thẩm định (trong vòng 6 đến 9 tháng sau đó) kết quả của các quyết định nhân sự của họ. Nếu họ nhận thấy quyết định không đem lại kết quả mong muốn, họ không kết luận rằng nhân viên đó không đạt yêu cầu. Thay vào đó, họ kết luận rằng bản thân họ mắc lỗi. Trong một

doanh nghiệp quản lý tốt, người ta ngầm hiểu rằng một nhân viên không hoàn thành một công việc mới, đặc biệt là sau khi họ được thăng tiến, không phải là người đáng trách.

Nhà quản trị cũng có trách nhiệm đối với tổ chức và đồng nghiệp của mình về việc không chịu đựng được những nhân viên không thể hiện được năng lực theo yêu cầu ở những vị trí quan trọng. Có thể về khách quan, nhân viên không có lỗi khi họ hoàn thành không tốt nhiệm vụ, tuy nhiên, họ vẫn phải bị thuyên chuyển. Những người không hoàn thành nhiệm vụ mới phải có cơ hội quay trở lại vị trí trước đó với công việc và mức lương cũ. Trên thực tế, lựa chọn này ít khi xảy ra vì thông thường, như một nguyên tắc, những người không hoàn thành nhiệm vụ sẽ tự nguyện rút lui, ít nhất là tại các công ty Mỹ. Nhưng sự tồn tại của những cơ hội như thế cũng có hiệu quả rất lớn, nó khuyến khích nhân viên từ bỏ vị trí công việc an toàn và quen thuộc để đón nhận những thách thức trong vị trí công việc mới. Kết quả hoạt động của tổ chức phụ thuộc vào những cá nhân sẵn sàng đón nhận cơ hội.

Việc nhìn nhận lại các quyết định một cách hệ thống cũng là một công cụ giúp nhà quản lý tự phát triển bản thân. Kiểm tra lại kết quả của các quyết định so với những dự tính ban đầu giúp các nhà quản trị nhận ra đâu là điểm mạnh của họ, họ cần hoàn thiện gì và họ thiếu kiến thức hay thiếu thông tin ở mặt nào. Nó cũng chỉ ra thành kiến của nhà quản trị. Nó thường xuyên cho thấy quyết định của họ không tạo ra kết quả vì họ không đặt đúng người vào đúng việc. Phân bổ người giỏi nhất vào đúng vị trí là một công việc rất quan trọng và khó khăn mà các nhà quản trị thường xem nhẹ, một phần bởi vì những người giỏi nhất đã quá bận rộn. Việc nhìn nhận lại các quyết định một cách hệ thống cũng chỉ ra cho các nhà quản trị điểm yếu của họ, đặc biệt trong những lĩnh vực mà họ không hề có năng lực. Trong những lĩnh vực đó, nhà quản trị thông minh sẽ tránh ra quyết định hay hành động. Họ sẽ phân quyền cho người khác. Mọi người đều có những lĩnh vực không hoàn thiện. Trên hành tinh này không tồn tại cái gọi là nhà quản trị thiên tài.

Hầu hết các tranh luận về quá trình ra quyết định đều giả định rằng chỉ những quản trị viên cấp cao mới ra quyết định, hay chỉ những quyết định của quản trị viên cấp cao mới quan trọng. Đây thực sự là một sai lầm nguy hiểm, vì rằng quyết định được đưa ra ở mọi cấp của tổ chức, bắt đầu từ những nhân viên chuyên môn và những người giám sát "tuyến đầu"(*). Những quyết định ở cấp thấp này lại đặc biệt quan trọng ở những tổ chức hoạt động dựa

trên tri thức. Các nhân viên tri thức hiểu biết chuyên sâu hơn về lĩnh vực riêng của họ - ví dụ như kế toán thuế - hơn bất kỳ người nào khác, do đó quyết định của họ ảnh hưởng tới toàn công ty. Đưa ra quyết định đúng là kỹ năng thiết yếu ở mọi cấp độ. Thông điệp đó cần được truyền tải một cách rõ ràng đến mọi người bên trong tổ chức hoạt động dựa trên tri thức.

(*) Nguyên văn: Frontline.

CÓ TRÁCH NHIỆM TRONG GIAO TIẾP

Nhà quản trị hiệu quả cần đảm bảo rằng những kế hoạch hành động và nhu cầu thông tin của họ được hiểu đúng và đầy đủ. Điều này có nghĩa là họ phải chia sẻ kế hoạch hành động và yêu cầu những góp ý từ đồng nghiệp – cả cấp trên, cấp dưới, và những người cùng cấp. Đồng thời, họ cho mọi người hiểu họ cần những thông tin gì để hoàn thành công việc. Dòng thông tin từ cấp dưới lên cấp trên thường được chú ý hơn. Tuy nhiên, nhà quản trị cũng cần lưu tâm đến những nhu cầu thông tin từ những người cùng cấp và từ cấp trên.

Nhờ cuốn sách kinh điển của Chester Barnard xuất bản năm 1938 Chức năng của Nhà Quản trị ("The functions of the Executive"), chúng ta hiểu rằng một tổ chức được gắn kết là dựa vào thông tin chứ không phải nhờ quyền sở hữu hay mệnh lệnh. Tuy nhiên, rất nhiều nhà quản trị xử sự như thể thông tin và việc xử lý thông tin là nhiệm vụ của các chuyên gia thông tin – chẳng hạn như kế toán viên. Kết quả là họ nhận được hàng núi thông tin không cần thiết và không thể sử dụng, trong khi họ chỉ cần một lượng rất nhỏ thông tin. Cách tốt nhất để giải quyết vấn đề này là nhà quản trị phải xác định được thông tin họ cần, yêu cầu nhân viên cung cấp và thúc giục họ cho đến khi thông tin được đưa ra đầy đủ.

TẬP TRUNG VÀO CƠ HỘI

Nhà quản trị giỏi là người biết tập trung vào cơ hội thay vì vào vấn đề. Tất nhiên mọi vấn đề phát sinh đều cần được quan tâm giải quyết, "không được phép giấu kim trong bọc". Tuy nhiên, điều quan trọng là việc giải quyết vấn đề không tạo ra thành quả nào cả. Nó chỉ ngăn chặn thiệt hại. Chỉ khai thác cơ hội mới tạo ra kết quả.

Trên tất cả, nhà quản trị hiệu quả xem thay đổi là một cơ hội chứ không phải nguy cơ. Họ đánh giá những thay đổi cả bên trong và

bên ngoài doanh nghiệp một cách hệ thống và đặt câu hỏi: "Làm thế nào có thể khai thác thay đổi này, biến nó thành cơ hội cho doanh nghiệp?". Đặc biệt, nhà quản trị thường xem xét 7 tình huống dưới đây để tìm kiếm cơ hội:

• thành công hay thất bại ngoài dự kiến của chính doanh nghiệp của họ, của đối thủ cạnh tranh hay một doanh nghiệp trong ngành;

• khoảng trống giữa những gì đang làm và những gì có thể làm trên thị trường, trong quy trình sản xuất, sản phẩm hay dịch vụ (ví dụ, vào thế kỷ 19, ngành công nghiệp giấy chỉ tập trung vào 10% giá trị của mỗi cây gỗ - phần có thể chế biến thành bột giấy và bỏ phí 90% còn lại);

• những đổi mới trên quy trình sản xuất, sản phẩm hay dịch vụ dù diễn ra trong hay ngoài doanh nghiệp, trong hay ngoài ngành;

• những thay đổi trong cấu trúc ngành hay cấu trúc thị trường;

• nhân khẩu học;

• thay đổi trong cách nghĩ, các giá trị, nhận thức, tâm trạng hay ý nghĩa;

• kiến thức mới hay kỹ thuật mới.

Nhà quản trị hiệu quả cũng cần đảm bảo rằng các vấn đề không chôn vùi cơ hội. Tại hầu hết các công ty, trang đầu tiên của báo cáo quản trị hàng tháng đều liệt kê các vấn đề(*) cơ bản. Sẽ sáng suốt hơn nếu liệt kê cơ hội ở trang đầu và liệt kê các vấn đề ở những trang sau. Trừ phi đối mặt với thảm họa thực sự, cuộc họp quản trị không nên bàn về các vấn đề chừng nào các cơ hội chưa được phân tích và thảo luận xong.

Việc phân bổ nhân sự là một khía cạnh quan trọng khác của việc tập trung vào cơ hội. Nhà quản trị hiệu quả sẽ phân công những người giỏi nhất làm việc trên những cơ hội thay vì với các vấn đề. Một cách để phân bổ nhân sự hướng tới cơ hội là yêu cầu từng thành viên của hội đồng quản trị cứ mỗi sáu tháng chuẩn bị hai danh sách – một danh sách liệt kê những cơ hội có thể đến với doanh nghiệp và một danh sách những nhân viên làm việc tốt nhất trong toàn doanh nghiệp. Sau đó, hội đồng sẽ thảo luận và rút ra hai danh sách chính: những người giỏi nhất sẽ được ghép với những cơ hội tốt nhất. Tại Nhật Bản, phương pháp kết hợp này được xem là nhiệm vụ nhân sự chính trong các tập đoàn lớn hay

các cơ quan chính phủ. Thói quen này chính là một trong những thế mạnh lớn nhất của các doanh nghiệp Nhật.

(*) Trong ngữ cảnh này, "vấn đề" ("problems") được hiểu là những vụ việc, khó khăn hay trở ngại cần được giải quyết.

ĐIỀU HÀNH CÁC CUỘC HỌP ĐẠT HIỆU QUẢ CAO

Nhà quản trị quyền lực nhất và hiệu quả nhất của Mỹ trong và nhiều năm sau Chiến tranh Thế giới II không phải là một doanh nhân. Đó là Francis Cardinal Spellman – người đứng đầu giáo phận New York và là cố vấn cho nhiều đời tổng thống Mỹ. Khi được Spellman tiếp quản, giáo phận đang trong tình trạng rất yếu kém. Người kế nhiệm Spellman sau này được thừa hưởng vị trí lãnh đạo trong giáo hội Thiên Chúa giáo Hoa Kỳ từ ông. Spellman thường nói rằng trong suốt thời gian ông thức, cả ngày ông chỉ ở một mình hai lần, mỗi lần khoảng 25 phút: đó là lúc ông đọc kinh trong nhà nguyện sau khi thức giấc buổi sáng, và lúc ông cầu nguyện vào buổi tối trước khi đi ngủ. Ngoài thời gian đó, ông luôn có những cuộc gặp gỡ trao đổi với người khác, bắt đầu từ bữa sáng với một hội đoàn Thiên Chúa giáo và kết thúc bằng bữa tối với một tổ chức khác.

Các nhà quản trị hàng đầu không bị "cầm tù" như một tổng giám mục Thiên Chúa giáo ở một giáo phận. Nhưng các nghiên cứu về một ngày làm việc của nhà quản trị đều phát hiện rằng dù là nhà quản trị cấp thấp hay chuyên viên cao cấp, họ cũng phải thường xuyên làm việc cùng người khác – nghĩa là tham gia họp hành hay một dạng giao tiếp nào đó – trong khoảng thời gian tương đương hơn nửa ngày làm việc, trừ ngoại lệ là một số ít ỏi các nhà nghiên cứu cấp cao. Ngay cả những cuộc nói chuyện với chỉ một cá nhân khác cũng là họp. Do đó, các cuộc họp sẽ có hiệu quả cao nếu nhà quản trị biết cách tiến hành các cuộc họp hiệu quả. Họ phải đảm bảo rằng các cuộc họp là những buổi làm việc thực sự chứ không phải là nơi để mọi người tuôn ra những lời nói sáo rỗng.

Điểm mấu chốt của việc họp hiệu quả là xác định trước loại cuộc họp sẽ tiến hành. Các cuộc họp khác nhau cần có sự chuẩn bị khác nhau và kết quả cũng khác nhau:

Họp để chuẩn bị cho một tuyên bố, một thông báo nội bộ hay một thông cáo báo chí: Để hiệu quả, mỗi thành viên tham gia phải chuẩn bị sẵn một bản thảo. Cuối buổi họp, một thành viên được chỉ định trước có trách nhiệm phổ biến nội dung hay gởi biên bản

cuộc họp cho các thành viên còn lại.

Họp để thông báo – chẳng hạn, thông báo về thay đổi nhân sự: Cuộc họp cần được giới hạn trong nội dung đã được thông báo.

Cuộc họp trong đó chỉ một thành viên báo cáo: Báo cáo đó phải được thảo luận trước.

Cuộc họp trong đó một số thành viên báo cáo: Hoặc không có thảo luận, hoặc việc thảo luận chỉ giới hạn ở những câu hỏi làm rõ các báo cáo. Đồng thời, đối với mỗi báo cáo cần có một khoảng thời gian ngắn dành cho mọi thành viên đặt câu hỏi. Nếu họp theo dạng này, các báo cáo phải được phát cho từng thành viên trước buổi họp. Trong cuộc họp, mỗi báo cáo nên được giới hạn trong một khoảng thời gian định sẵn – ví dụ, 15 phút.

Cuộc họp để thông báo thông tin cho một nhà quản trị cấp cao. Nhà quản trị cần lắng nghe và đặt câu hỏi, và nên trình bày ngắn gọn các ý chứ không thuyết trình.

Cuộc họp với mục đích duy nhất là cho phép những người tham gia được ngồi cùng bàn với nhà quản trị cao cấp. Những cuộc gặp mặt bữa sáng và bữa tối của Carnidal Spellman thuộc dạng này. Không có cách nào để tiến hành những cuộc họp loại này hiệu quả, bởi có rất nhiều cách khác nhau. Các nhà quản trị cấp cao chỉ hiệu quả khi họ hạn chế khả năng để những cuộc họp kiểu này chiếm nhiều thời gian làm việc trong ngày của họ. Chẳng hạn như Spellman rất hiệu quả khi tập trung những cuộc họp dạng này vào bữa điểm tâm và bữa tối để không còn vướng bận với chúng trong suốt thời gian làm việc còn lại trong ngày của ông.

Cuộc họp muốn đạt hiệu quả cao phải có tính tự kỷ luật cao. Việc đó đòi hỏi nhà quản trị phải xác định rõ loại cuộc họp mà họ định tiến hành và kiên định với quyết định đó, đồng thời nhà quản trị cũng cần biết dừng cuộc họp ngay khi mục tiêu của cuộc họp đã đạt được. Nhà quản trị hiệu quả không đưa ra một nội dung mới để thảo luận thêm mà họ sẽ tóm tắt lại các giải pháp và chấm dứt cuộc họp.

Việc theo dõi quá trình thực hiện các kết luận của cuộc họp cũng quan trọng như chính bản thân cuộc họp. Alfred Sloan, nhà quản trị doanh nghiệp hiệu quả nhất mà tôi từng biết, là một bậc thầy trong việc theo dõi thực hiện sau họp. Sloan, người lãnh đạo Tập đoàn General Motors từ những năm 1920 đến những năm 1950, sử dụng hầu hết thời gian 6 ngày làm việc trong tuần của mình

cho các cuộc họp – ba ngày trong tuần dành cho những cuộc họp hội đồng chính thức với một nhóm thành viên cố định, và ba ngày dành cho những cuộc họp không chính thức với từng quản trị viên của GM hoặc với những nhóm quản trị viên nhỏ khác. Bắt đầu mỗi cuộc họp chính thức, Sloan tuyên bố mục đích cuộc họp. Sau đó ông lắng nghe. Ông không bao giờ ghi chú và không bao giờ nói trừ khi muốn làm rõ những điểm còn mập mờ. Kết thúc cuộc họp, ông tổng kết, nói lời cảm ơn và nhanh chóng ra khỏi phòng họp. Ngay sau đó, ông viết một bản ghi nhớ ngắn gửi cho mọi thành viên tham gia cuộc họp. Trong biên bản đó, ông tổng kết những gì đã thảo luận, những kết luận, và cuối cùng giải thích rõ những công việc phát sinh sau cuộc họp (bao gồm cả quyết định về kế hoạch cuộc họp tiếp theo về chủ đề đó, hay yêu cầu nghiên cứu một vấn đề nào đó). Ông ghi rõ thời hạn thực hiện, và người chịu trách nhiệm thực hiện việc đó. Ông gửi những bản sao của biên bản đó cho tất cả những thành viên tham gia cuộc họp. Nhờ những biên bản ngắn gọn này – mỗi biên bản là một tuyệt tác – Sloan trở thành nhà quản trị hiệu quả một cách lạ thường.

Nhà quản trị hiệu quả hiểu rằng các cuộc họp hoặc rất hiệu quả, hoặc chỉ tốn thời gian.

Nghĩ và nói "Chúng ta"

Thói quen cuối cùng: không nghĩ hay nói "Tôi". Thay vào đó, hãy nghĩ và nói "Chúng ta". Nhà quản trị hiệu quả hiểu rằng họ có trách nhiệm lớn nhất, một trách nhiệm không thể chia sẻ hay ủy quyền. Nhưng họ có được thẩm quyền đó là do họ nhận được sự tin tưởng của tổ chức. Điều đó có nghĩa là họ suy nghĩ cho nhu cầu và cơ hội của tổ chức trước khi họ nghĩ đến nhu cầu và cơ hội của bản thân. Nghe có vẻ đơn giản nhưng trên thực tế, điều này không dễ dàng chút nào và cần được tuân thủ chặt chẽ.

Chúng ta vừa xem xét 8 thói quen của nhà quản trị hiệu quả. Tôi xin đưa ra một thói quen nữa như một bí quyết thưởng thêm cho bạn. Thói quen này quan trọng đến mức tôi phải nâng nó lên thành một nguyên tắc, đó là: Nghe trước tiên, nói sau cùng(*) .

(*) Nguyên văn: "Listen first, speak last".

Các nhà quản trị hiệu quả rất khác nhau. Mỗi người có đặc điểm tính cách, điểm mạnh, điểm yếu, các giá trị và niềm tin của riêng mình, nhưng họ có điểm chung là biết chọn việc đúng để làm. Một số người có tỏ ra hiệu quả bẩm sinh. Nhưng nhu cầu cần có các

nhà quản trị tài năng là rất lớn và chỉ những con người xuất chúng thôi vẫn chưa đủ đáp ứng cho nhu cầu này. Hiệu quả là sự rèn luyện. Và, như mọi nguyên tắc khác, hiệu quả có thể học được và chúng ta phải bỏ công sức ra mới thụ đắc được nó.

- Xuất bản lần đầu số Tháng 6 năm 2004

10
SỰ RA ĐỜI CỦA TỔ CHỨC MỚI

Trong vòng 20 năm tới, các doanh nghiệp lớn tiêu biểu sẽ giảm hơn một nửa các cấp quản lý và chỉ còn khoảng một phần ba số lượng nhân viên quản lý so với hiện nay. Với cấu trúc và những vấn đề quản lý như thế, các doanh nghiệp chỉ có vài nét tương đồng với cấu trúc của các doanh nghiệp sản xuất tiêu biểu của những năm 1950 mà các sách giáo khoa của chúng ta vẫn xem là chuẩn mực. Thay vào đó, chúng sẽ gần giống với những tổ chức mà các nhà quản lý đương thời hay các học giả về quản trị không mấy chú ý: bệnh viện, trường đại học hay một dàn nhạc giao hưởng. Tương tự các tổ chức này, các doanh nghiệp tiêu biểu sẽ hoạt động dựa trên tri thức, trong đó bao gồm chủ yếu là các nhà chuyên môn – những người tự định hướng và đặt mục tiêu hoạt động cho mình dựa trên thông tin phản hồi hữu hiệu của đồng nghiệp, khách hàng và từ các văn phòng chính của họ. Vì lý do đó, tôi gọi đây là các tổ chức hoạt động dựa trên thông tin.

Các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp lớn, có rất ít lựa chọn khác ngoài lựa chọn trở thành tổ chức hoạt động dựa trên thông tin. Nhân khẩu học chính là lý do mang đến sự biến đổi này. Trọng tâm của tuyển dụng đang nhanh chóng thay đổi từ lao động thủ công và bàn giấy sang lao động tri thức – những người đang chống lại mô hình ra lệnh và kiểm soát được sao chép từ quân đội 100 năm trước. Kinh tế học cũng mang lại những thay đổi, đặc biệt là các doanh nghiệp lớn, họ nhận ra nhu cầu phải đổi mới và trở thành nhà kinh doanh thực sự. Nhưng quan trọng nhất là, chính công nghệ thông tin đòi hỏi sự biến đổi.

Công nghệ xử lý dữ liệu hiện đại không nhất thiết phải tạo ra một tổ chức hoạt động dựa trên thông tin. Như chúng ta thấy, người

Anh đã xây dựng hẳn một tổ chức hoạt động dựa trên thông tin như thế tại Ấn Độ khi "công nghệ thông tin" mới ở thời kỳ "viết bút lông ngỗng" và "hệ thống thông tin" là những "sứ giả" truyền tin trên đôi chân trần. Nhưng khi kỹ thuật hiện đại ngày càng trở nên phổ biến, chúng ta càng cần tới sự phân tích và chẩn đoán ngày một chuyên sâu hơn về mặt "thông tin", và càng gặp phải nhiều nguy cơ bị vùi lấp trong đống dữ liệu do chính chúng ta tạo ra.

Cho đến nay, hầu hết những người sử dụng máy vi tính vẫn dùng công nghệ mới chỉ để thực hiện nhanh hơn những gì trước đó họ thường làm, nhất là với những con số. Nhưng ngay khi các công ty quyết định tiến hành chuyển đổi từ dữ liệu sang thông tin, các quá trình ra quyết định, cơ cấu quản lý và thậm chí cả cách thức thực hiện công việc cũng có sự chuyển hóa mạnh mẽ. Thực tế là điều này đã xảy ra, và xảy ra rất nhanh chóng trong nhiều công ty trên khắp thế giới.

Chúng ta có thể nhận ra bước đầu tiên của quá trình biến đổi trên khi chúng ta xem xét ảnh hưởng của công nghệ máy tính lên các quyết định đầu tư tư bản. Từ lâu chúng ta đã biết rằng không có cách đúng nhất để phân tích hiệu quả đầu tư. Để hiểu các dự án đầu tư, chúng ta cần phân tích ít nhất sáu thông số: tỉ lệ hoàn vốn dự kiến, thời gian hoàn vốn và chu kỳ hiệu quả kỳ vọng của dự án đầu tư, giá trị hiện tại chiết khấu của mọi khoản thu nhập trong thời gian hiệu quả của dự án, rủi ro của việc không đầu tư hay trì hoãn đầu tư, chi phí và rủi ro nếu thất bại, và cuối cùng là chi phí cơ hội. Mọi sinh viên ngành tài chính hay kế toán đều được dạy về các khái niệm này. Tuy nhiên, trước kia, khi chưa có sự hỗ trợ của các kỹ thuật xử lý thông tin hiện đại, việc phân tích các thông số này thường đòi hỏi hàng năm lao động vất vả của cả nhóm chuyên viên phân tích. Ngày nay chỉ cần một bảng tính, ai cũng có thể hoàn thành công việc trong vài giờ.

Sự sẵn có của thông tin như thế đã biến đổi hẳn hoạt động phân tích đầu tư tư bản từ đánh giá sang phân tích chẩn đoán thực tế, tức là chuyển sang đánh giá định lượng các phương án giả định khác nhau. Do đó, thông tin có tác dụng biến đổi các quyết định đầu tư vốn mang tính cơ hội, thuần tài chính bị chi phối bởi con số sang các quyết định dựa vào tính khả thi của các phương án giả định chiến lược. Do đó, quyết định đầu tư vừa đưa ra giả định về chiến lược kinh doanh vừa kiểm định chiến lược đó, cũng như các giả định của nó. Công việc trước đây từng được gọi là thực hiện ngân sách thì ngày nay trở thành phân tích chính sách.

Lĩnh vực thứ hai chịu ảnh hưởng khi công ty tập trung năng lực xử lý dữ liệu vào việc cung cấp thông tin là cơ cấu tổ chức doanh nghiệp. Gần như ngay lập tức, người ta thấy rõ ràng cả số lượng các cấp quản lý và số lượng nhà quản lý có thể giảm đi đáng kể. Lý do: hóa ra là toàn bộ các cấp quản lý đều không ra quyết định, và không lãnh đạo. Thay vào đó, chức năng chính, nếu không nói là chức năng duy nhất của họ, là "cái rơ- le" – tức là một bộ máy nhân sự dùng để khuyếch đại những tín hiệu mờ nhạt và rời rạc – chỉ đóng vai trò mắt xích trong giao tiếp tại các công ty trong thời kỳ tiền thông tin trước đây.

Một trong những nhà thầu quân đội lớn nhất của Mỹ khám phá ra điều này khi hỏi các nhà quản lý điều hành và hợp tác về những thông tin cần thiết để hoàn thành công việc. Những thông tin đó từ đâu tới? Theo mẫu biểu nào? Dòng thông tin lưu chuyển ra sao? Quá trình tìm kiếm câu trả lời cho thấy hầu hết các cấp quản lý – có thể chiếm đến 6 trên tổng số 14 cấp – tồn tại chỉ vì những câu hỏi trên chưa từng được đặt ra. Công ty có một nguồn dữ liệu vô cùng dồi dào. Nhưng họ luôn sử dụng nguồn dữ liệu phong phú đó để kiểm soát hơn là tạo ra thông tin.

Thông tin là các dữ liệu mang tính kết nối và có mục đích. Do đó việc chuyển dữ liệu thành thông tin đòi hỏi kiến thức. Và theo định nghĩa, kiến thức luôn được chuyên môn hóa. (Trên thực tế, những người có kiến thức thực sự thường có xu hướng chuyên môn hóa quá sâu, bất kể họ thuộc lĩnh vực nào, đơn giản là vì luôn luôn có quá nhiều điều cần biết).

Một tổ chức hoạt động dựa trên thông tin yêu cầu số lượng chuyên viên lớn hơn rất nhiều so với các công ty hoạt động theo mô hình mệnh lệnh và kiểm soát mà chúng ta thường gặp. Hơn nữa, các chuyên viên thường có mặt ở các hoạt động chuyên môn hơn là ở cấp độ quản lý. Thực ra, một tổ chức kinh doanh có xu hướng trở thành một tổ chức gồm nhiều chuyên viên ở nhiều lĩnh vực khác nhau.

Tổ chức hoạt động dựa trên thông tin cũng cần điều hành tập trung những công việc như tư vấn luật, quan hệ công chúng, quan hệ nhân sự nội bộ như trước đây. Nhưng nhu cầu đối với nhân sự hỗ trợ - những người chỉ tư vấn hay liên kết nội bộ mà không có trách nhiệm nghiệp vụ nào – sụt giảm mạnh mẽ. Đối với nhiệm vụ quản lý trung tâm, các tổ chức hoạt động dựa trên thông tin chỉ cần rất ít, nếu không nói là không có, các chuyên viên.

Do có cấu trúc "phẳng hơn", các tổ chức hoạt động dựa trên thông tin lớn sẽ ngày càng giống với các doanh nghiệp của một thế kỷ trước chứ không giống các công ty lớn hiện nay. Tuy nhiên, ngược về thế kỷ trước, mọi tri thức đều nằm ở nhóm lãnh đạo cao nhất của công ty. Những người còn lại chỉ đóng vai trò giúp đỡ hay hỗ trợ, hầu như họ chỉ làm những công việc lặp đi lặp lại theo chỉ đạo. Trong tổ chức hoạt động dựa trên thông tin, tri thức chủ yếu nằm ở lớp nhân sự dưới cùng của cơ cấu tổ chức, bao gồm các chuyên viên phụ trách những công việc khác nhau và tự định hướng công việc của mình. Do đó, các tổ chức tiêu biểu ngày nay - nơi tri thức có xu hướng tập trung tại nhóm nhân sự hỗ trợ nằm giữa nhóm lãnh đạo cao cấp và nhóm nhân sự nghiệp vụ - sẽ dần trở thành quá khứ, một nỗ lực nhằm truyền đạt thông tin từ đỉnh chóp của cơ cấu tổ chức doanh nghiệp thay vì nhận thông tin từ dưới lên.

Cuối cùng, một khối lượng công việc lớn của tổ chức hoạt động dựa trên thông tin cũng được thực hiện theo cách khác. Các phòng ban truyền thống có trách nhiệm giám sát việc thực hiện các tiêu chuẩn, vừa là trung tâm đào tạo và phân bổ chuyên viên. Đó sẽ không còn là nơi thực hiện những công việc cụ thể nữa. Mô hình này sẽ xuất hiện trong hầu hết các nhóm làm việc theo từng phần việc, dự án cụ thể.

Sự thay đổi này thực chất đang diễn ra ở bộ phận có vai trò được xác định rõ ràng nhất trong số các bộ phận của một tổ chức – phòng nghiên cứu. Trong ngành dược phẩm, viễn thông và sản xuất giấy, trình tự truyền thống sẽ đi từ nghiên cứu, phát triển, sản xuất và marketing đang được thay thế bởi sự đồng bộ sau: các chuyên viên của mọi bộ phận chức năng làm việc với nhau trong một nhóm, từ khi bắt tay vào nghiên cứu cho tới khi tung sản phẩm ra thị trường.

Chúng ta cần chờ đợi xem việc xây dựng các nhóm làm việc theo nhiệm vụ (task-force) sẽ phát triển các cơ hội kinh doanh và giải quyết vấn đề như thế nào. Nhưng tôi cho rằng, việc hình thành các nhóm này, cách phân công công việc, cấu trúc nhóm, khả năng lãnh đạo của nhóm cần được quyết định theo từng trường hợp cụ thể. Do đó, tổ chức trong tương lai sẽ phát triển phức tạp hơn ma trận này và có thể sẽ rất khác. Tuy nhiên, một điều rõ ràng là: ma trận đó đòi hỏi tính tự giác rất cao và nhấn mạnh vào trách nhiệm thậm chí còn cao hơn nữa của từng cá nhân đối với các mối quan hệ và giao tiếp.

Nói rằng công nghệ thông tin đang biến đổi các doanh nghiệp là chuyện dễ. Nhưng sẽ khó hơn nhiều khi giải mã xem biến đổi ấy

đòi hỏi gì ở các doanh nghiệp và các nhà lãnh đạo cao cấp. Đó là lý do tại sao tôi thấy hữu ích khi tìm kiếm những điểm mấu chốt trong các loại hình khác của các tổ chức hoạt động dựa trên thông tin như bệnh viện, dàn nhạc giao hưởng hay chính quyền Anh đặt tại Ấn Độ.

Một bệnh viện quy mô trung bình với khoảng 400 giường bệnh sẽ cần bộ máy nhân sự bao gồm hàng trăm bác sĩ trị liệu, 1.200 đến 1.500 y tá cho khoảng 60 chuyên khoa và khoa cận lâm sàng (như khoa thiết bị y tế, khoa nghiên cứu, ...). Mỗi khoa có kiến thức chuyên môn riêng, quy trình đào tạo riêng và "ngôn ngữ" riêng. Tại mỗi khoa, đặc biệt là các khoa cận lâm sàng như phòng thí nghiệm lâm sàng hay khoa vật lý trị liệu, cần có một người đứng đầu chuyên hoạt động chuyên môn hơn là hoạt động quản lý toàn thời gian. Người đứng đầu các khoa báo cáo trực tiếp cho quản lý cấp cao nhất, và có rất ít cấp quản lý trung gian. Công việc thường được thực hiện bởi các nhóm hội chẩn chuyên biệt được hình thành theo từng hồ sơ bệnh án.

Một dàn nhạc giao hưởng thậm chí còn có hiệu quả truyền tin tốt hơn, do tác phẩm được chơi đồng thời bởi hàng trăm nhạc công trên sân khấu. Theo lý thuyết về cơ cấu tổ chức, dàn nhạc đó phải bao gồm một số phó nhạc trưởng chỉ huy từng nhóm và có thể là nửa tá những người chỉ huy của các nhóm nhỏ hơn. Nhưng đó không phải là thực tiễn. Thực tế chỉ có một nhạc trưởng (đóng vai trò một CEO) và mọi nhạc công chơi nhạc theo sự điều khiển của nhạc trưởng mà không cần ai khác làm "nhà quản lý" trung gian. Và mỗi nhạc công là một nhà chuyên môn đẳng cấp cao, một nghệ sĩ thực sự.

Nhưng ví dụ tiêu biểu nhất về một tổ chức hoạt động dựa trên thông tin lớn và thành công, một tổ chức không hề có bất cứ cấp quản lý trung gian nào, là chính quyền dân sự Anh tại Ấn Độ(*).

(*) Bản mô tả tiêu chuẩn nhất là của Philip Woodruff, Những kẻ cai trị Ấn Độ

("The men who ruled India").

Người Anh đã điều hành tiểu lục địa Ấn Độ trong 200 năm, từ giữa thế kỷ 18 đến Chiến tranh Thế giới II, mà không cần cải tổ nhiều cơ cấu tổ chức hay chính sách quản lý. Cơ quan hành chính của Anh tại Ấn Độ không bao giờ vượt quá 1.000 người, quản lý cả một tiểu lục địa rộng mênh mông với mật độ dân cư dày đặc – một

lượng nhỏ (gần 1%) gồm những người nói tiếng Quan Thoại theo đạo Khổng và hoạn quan được tuyển dụng ở gần đó để quản lý lượng người Trung Quốc đông đúc đến mức không-thể-đông-hơn. Phần lớn người Anh ở đó rất trẻ, thường không quá 30 tuổi, đặc biệt là trong những năm đầu thống trị. Phần lớn họ sống một mình ở những khu biệt lập cách nhà dân gần nhất cũng phải một đến hai ngày đường, và trong một trăm năm đầu tiên không hề có hệ thống điện tín hay đường sắt.

Cơ cấu tổ chức đó hoàn toàn phẳng. Mỗi sĩ quan quản lý một vùng sẽ báo cáo trực tiếp cho "Coo", Tỉnh trưởng. Và vì chỉ có 9 tỉnh, mỗi tỉnh trưởng sẽ nhận báo cáo trực tiếp từ 100 người, một quy mô gấp nhiều lần mức độ cho phép của các học thuyết về quản trị. Tuy nhiên, hệ thống đó đã đạt hiệu quả hoàn hảo do nó được thiết kế để đảm bảo rằng mỗi sĩ quan đều có được những thông tin cần thiết nhằm thực hiện công việc của mình.

Mỗi tháng, người quản lý vùng dành một ngày để viết báo cáo đầy đủ cho tỉnh trưởng, vốn sống và làm việc tại thủ phủ mỗi tỉnh. Anh ta bàn bạc về từng nhiệm vụ quan trọng của mình – chỉ có bốn nhiệm vụ, mỗi nhiệm vụ đều được phác thảo rõ ràng. Trong báo cáo anh ta ghi cụ thể những dự kiến trước đó của anh ta về những việc sẽ xảy ra đối với mỗi nhiệm vụ, những gì đã xảy ra trong thực tế và giải thích lý do tại sao lại có sự khác biệt, nếu có. Sau đó anh ta sẽ liệt kê những dự đoán của mình về những việc sẽ xảy ra trong những tháng tiếp theo đối với từng nhiệm vụ, và "kế hoạch hành động" ứng với những sự việc đó. Anh ta cũng đặt câu hỏi về chính sách, và đưa kiến nghị về những cơ hội, hiểm họa hay nhu cầu dài hạn. Ngược lại, tỉnh trưởng sẽ "ghi chép" từng báo cáo – tức là anh ta sẽ tổng hợp tất cả các báo cáo lại thành một bản duy nhất và đưa ra toàn bộ nhận xét hay ý kiến chỉ đạo của mình.

Qua những ví dụ trên, chúng ta có thể thấy gì về những yêu cầu đối với một tổ chức hoạt động dựa trên thông tin và những vấn đề quản trị có thể gặp phải như thế nào? Trước hết, chúng ta hãy xem xét những yêu cầu. Vài trăm nhạc công và vị nhạc trưởng của họ có thể cùng chơi nhạc với nhau vì họ có cùng một bản tổng phổ nhạc. Bản tổng phổ đó chỉ cho người thổi sáo hay người chơi trống biết họ phải chơi như thế nào và khi nào. Nó cũng chỉ cho người nhạc trưởng biết ông ta cần mỗi nhạc công chơi như thế nào và khi nào. Tương tự, tất cả những bác sĩ và chuyên viên trong bệnh viện đều chia sẻ một sứ mệnh chung: chăm sóc và điều trị bệnh. Lời chẩn đoán bệnh là "bản tổng phổ" chung của họ: nó chỉ định những hành động cụ thể tại phòng chụp X quang, yêu cầu đối với các chuyên gia dinh dưỡng, các nhà vật lý trị liệu và toàn bộ các

thành viên khác của nhóm điều trị.

Nói cách khác, các tổ chức hoạt động dựa trên thông tin đòi hỏi sự minh bạch, đơn giản, có nhiệm vụ chung và chuyển nhiệm vụ chung đó thành những hành động cụ thể. Tuy nhiên, các ví dụ này đồng thời cũng cho thấy các tổ chức hoạt động dựa trên thông tin cần phải tập trung vào chỉ một mục tiêu, hoặc tối đa vài mục tiêu cùng lúc.

Bởi vì những "người chơi" trong tổ chức hoạt động dựa trên thông tin đều là chuyên gia, bạn không thể bảo họ phải làm gì và làm như thế nào. Một số nhạc trưởng có thể dành riêng một bản phổ cho kèn Pháp, và cho phép người đó tự quyết định chơi như thế nào. Tuy nhiên, người nhạc trưởng phải biết phối hợp những kỹ năng và kiến thức của người chơi kèn hòa vào bản hợp xướng của cả dàn nhạc. Đó là kỹ năng mà người lãnh đạo trong tổ chức hoạt động dựa trên thông tin phải đạt được.

Tuy nhiên, doanh nghiệp không có "bản tổng phổ" để chơi trừ khi "bản nhạc" đó được chép ra từ những gì họ vừa chơi. Và trong khi cả dàn nhạc đẳng cấp cao nhất lẫn dàn nhạc yếu kém nhất đều không thay đổi những gì người nhạc sĩ viết ra, thì doanh nghiệp liên tục đưa ra những "bản nhạc" mới và khác nhau tùy thuộc vào kết quả hoạt động trước đó của họ. Do đó, doanh nghiệp hoạt động dựa trên thông tin phải được cơ cấu xoay quanh những mục tiêu, trong đó định rõ mục tiêu của từng bộ phận hay của từng chuyên viên mà ban quản trị mong muốn đạt được, cũng như xoay quanh những hệ thống phản hồi cho phép so sánh kết quả đạt được với kế hoạch đã đặt ra sao cho mọi nhân viên có thể tự quản lý được hoạt động của mình.

Điểm mấu chốt của hệ thống này là mọi người hỏi: Ai trong hệ thống này phụ thuộc vào tôi và để có thông tin gì? Ngược lại, tôi phụ thuộc vào thông tin từ ai? Danh sách này của mỗi người phải bao gồm cả cấp trên và cấp dưới, nhưng những đối tượng quan trọng nhất trong danh sách phải là đồng nghiệp, tức là những người có mối quan hệ phối hợp tác chính. Mối quan hệ giữa bác sĩ nội khoa, bác sĩ phẫu thuật và bác sĩ gây mê cũng là một ví dụ. Mối quan hệ giữa nhà hóa sinh học, nhà dược học, giám đốc bộ phận xét nghiệm lâm sàng và chuyên viên marketing trong các công ty dược cũng không khác. Mối quan hệ đó yêu cầu mọi chủ thể chịu trách nhiệm hoàn toàn về thông tin của họ.

Trách nhiệm cung cấp thông tin cho người khác ngày càng được hiểu rõ, đặc biệt trong các công ty quy mô trung bình, nhưng

trách nhiệm thông tin cho bản thân họ lại thường bị xem nhẹ. Đúng ra, mỗi người trong tổ chức cần liên tục suy nghĩ xem mình cần thông tin gì để làm việc và tạo ra thành quả.

Đây có thể là bước ngoặt cơ bản nhất, ngay cả với các công ty đã được tin học hóa mức độ cao ngày nay. Trong các doanh nghiệp người ta vẫn ngầm hiểu là càng nhiều dữ liệu càng nhiều thông tin - quan niệm này đúng hoàn hảo trong quá khứ khi dữ liệu còn khan hiếm, nhưng ngày nay điều này sẽ dẫn đến tình trạng "ngập chìm" trong dữ liệu mà thông tin lại bị vùi lấp. Có lẽ người ta tin rằng các chuyên viên thông tin biết các nhà quản trị và các chuyên gia cần dữ liệu nào để phục vụ cho những thông tin họ cần. Nhưng các chuyên viên thông tin chỉ là những người tạo ra công cụ. Họ có thể chỉ cho chúng ta dùng dụng cụ nào để đóng một chiếc đinh vào ghế. Chúng ta phải tự quyết định việc có nên đóng chiếc đinh đó vào ghế hay không.

Nhà quản trị và các nhân viên chuyên môn cần suy nghĩ xem những thông tin nào dành cho họ, những dữ liệu nào họ cần: trước hết, để biết họ đang làm gì, sau đó, để quyết định họ nên làm gì và cuối cùng, để đánh giá họ đang làm việc thế nào. Khi không đạt được các mục tiêu đó, bộ phận quản trị hệ thống thông tin có xu hướng trở thành một trung tâm chi phí thay vì trung tâm kết quả như mọi người kỳ vọng.

Hầu hết các doanh nghiệp lớn có rất ít điểm chung với những ví dụ chúng ta thấy ở trên. Tuy nhiên để duy trì tính cạnh tranh – thậm chí là chỉ để tồn tại – họ cần phải tự chuyển đổi

sang hình thức hoạt động dựa trên thông tin, và không những thế, họ còn phải thực hiện điều này thật nhanh chóng. Họ phải thay đổi những thói quen cũ và hình thành những thói quen mới. Hơn nữa, công ty hiện nay càng thành công thì quá trình chuyển đổi này càng có xu hướng khó khăn vất vả hơn. Quá trình này sẽ đe dọa tới công việc, vị trí và cơ hội của khá nhiều người trong tổ chức, đặc biệt là những người đã phục vụ lâu dài, có tuổi và thuộc cấp quản lý trung gian. Chính họ là nhóm lao động kém năng động nhất và chỉ cảm thấy an toàn nhất trong công việc, vị trí, các mối quan hệ và cách cư xử của họ.

Các doanh nghiệp hoạt động dựa trên thông tin cũng đặt ra những vấn đề quản trị riêng của họ. Tôi thấy có một số vấn đề cơ bản:

1. xây dựng chế độ khen thưởng, ghi nhận cống hiến và cơ hội nghề nghiệp cho các chuyên viên;

2. tạo ra tầm nhìn chung trong tổ chức cho các chuyên viên;

3. tổ chức cơ cấu hoạt động theo hướng hình thành các nhóm làm việc theo nhiệm vụ (task-force);

4. đảm bảo nguồn nhân lực, dự phòng và thường xuyên đánh giá chuyên môn của các nhà quản trị.

Các nhạc công kèn fa-gôt không bao giờ muốn hay kỳ vọng gì khác ngoài vị trí nhạc công kèn fa-gôt. Cơ hội nghề nghiệp của họ là thăng tiến từ nhạc công phụ lên nhạc công chính và có thể là từ dàn nhạc giao hưởng hạng hai sang dàn nhạc danh tiếng hơn. Tương tự, một nhà kỹ thuật công nghệ y khoa không kỳ vọng hay mong muốn làm việc gì khác ngoài công việc của một nhà kỹ thuật công nghệ y khoa. Cơ hội nghề nghiệp của họ rất có thể là thăng tiến lên vị trí cao hơn, nếu may mắn có thể là giám đốc phòng thí nghiệm. Với những người mong trở thành giám đốc phòng thí nghiệm, cơ hội thành công chỉ là 1/25 hoặc 1/30, nhưng họ cũng có cơ hội để chuyển sang những bệnh viện lớn hơn, danh tiếng hơn. Những viên chức Anh quản lý vùng ở Ấn Độ trên thực tế không có cơ hội thăng tiến nghề nghiệp nào, trừ khả năng điều chuyển sang khu vực rộng lớn hơn sau ba năm phục vụ.

Cơ hội phát triển cho các chuyên viên trong các tổ chức hoạt động dựa trên thông tin phải phong phú hơn những gì mà các nhạc công trong dàn nhạc giao hưởng hay nhà kỹ thuật công nghệ có trong tay, và phong phú hơn các viên chức quản lý vùng ở Ấn Độ nhiều lần. Nhưng trong các tổ chức như thế, việc thăng tiến lên vị trí "quản trị" là ngoại lệ, vì lý do đơn giản là có rất ít vị trí quản lý trung gian để hướng tới. Điều này trái ngược hoàn toàn với cơ cấu doanh nghiệp truyền thống – một cơ cấu mà ở đó, trừ phòng thí nghiệm nghiên cứu, con đường thăng tiến chủ yếu là vượt khỏi chuyên môn và hướng tới quản lý chung.

Hơn 30 năm trước, General Electric đã khắc phục vấn đề này bằng cách tạo ra những "cơ hội song song" cho "những người có cống hiến chuyên môn". Nhiều công ty đã học theo cách này. Nhưng phần lớn các chuyên viên lại từ chối giải pháp này. Với họ - và với những đồng nghiệp quản trị - cơ hội có ý nghĩa duy nhất là thăng tiến lên cấp quản lý. Và, chính việc phổ biến cơ cấu bù đắp lương bổng, đặc biệt là trong các doanh nghiệp, càng củng cố thêm cho

thái độ này vì nó thiên vị các vị trí và chức vụ quản lý.

Không có câu trả lời dễ dàng cho vấn đề này. Trong những công ty luật và tư vấn lớn, ngay cả các đối tác liên danh cấp cao nhất cũng có thiên hướng họ chỉ là chuyên viên, và những cộng tác viên tự do sẽ bị đặt ra ngoài cơ cấu tổ chức từ đầu. Nhưng bất kể hệ thống đó được phát triển thế nào, nó cũng chỉ có hiệu quả khi cơ cấu giá trị và đền bù của các doanh nghiệp thay đổi mạnh mẽ.

Thách thức thứ hai mà các nhà quản trị vấp phải là giúp các chuyên viên trong doanh nghiệp nhận thức được tầm nhìn của doanh nghiệp, một tầm nhìn tổng thể.

Một doanh nghiệp cần có cái nhìn tổng thể và sự tập trung vào tổng thể được chia sẻ giữa những chuyên viên tốt nhất và đương nhiên là giữa các nhà quản lý cấp cao. Tuy nhiên, doanh nghiệp phải chấp nhận, và thực ra là phải nuôi dưỡng, niềm tự hào và phẩm chất chuyên môn của các chuyên viên, bởi vì khi không có cơ hội thăng tiến lên vị trí quản lý trung gian, động lực làm việc của họ phải tới từ niềm tự hào về phẩm chất chuyên môn đó.

Tất nhiên, một cách thúc đẩy năng lực chuyên môn là phân công họ vào các nhóm-nhiệm-vụ. Và doanh nghiệp hoạt động dựa trên thông tin sẽ sử dụng nhiều hơn nữa những nhóm tự điều hành như thế, phân công những nhiệm vụ cụ thể vừa đủ cho "một người có năng lực và phẩm chất tốt có đủ điều kiện phát triển nghề nghiệp". Nhưng ở mức độ nào các doanh nghiệp hoạt động dựa trên thông tin nên hướng các chuyên viên ra ngoài chuyên môn của họ hay điều chuyển họ sang lĩnh vực mới? Và ở mức độ nào người quản lý cấp cao nhất có thể chấp nhận rằng ưu tiên hàng đầu của họ là tạo ra và duy trì tầm nhìn chiến lược chung thông qua các chuyên môn riêng?

Việc phụ thuộc vào các nhóm-nhiệm-vụ có thể giúp giảm sức ép của một vấn đề nhưng lại làm trầm trọng thêm một vấn đề khác: cơ cấu quản lý. Ai sẽ là giám đốc kinh doanh? Họ có phải là người đứng đầu nhóm-nhiệm-vụ hay không? Hay sẽ tồn tại một quái vật hai đầu – một cơ cấu của các chuyên viên, có thể tương đối giống với chức năng của các bác sĩ trong bệnh viện, và một cơ cấu hành chính bao gồm những người đứng đầu nhóm-nhiệm-vụ?

Những quyết định liên quan đến vai trò và chức năng của những người đứng đầu nhóm-nhiệm-vụ tiềm ẩn rất nhiều rủi ro và thường gây tranh cãi. Chức năng và nhiệm vụ của họ mãi mãi không thay đổi? Hay đó là vai trò và chức năng liên quan tới

nhiệm vụ được giao và sẽ thay đổi theo nhiệm vụ? Đó là vai trò và chức năng được phân công, hay vị trí công tác? Nó có thuộc một hệ thống thứ bậc nào không? Nếu có, những người đứng đầu nhóm-nhiệm-vụ có xuất hiện đúng lúc theo cách mà các giám đốc sản phẩm thường chịu trách nhiệm tại Procter & Gamble: những bộ phận quản trị cơ bản và các viên chức quản lý sản phẩm của công ty? Liệu những người đứng đầu nhóm-nhiệm-vụ có thể thay thế các trưởng bộ phận hay các phó chủ tịch?

Tín hiệu của những thay đổi trên đã xuất hiện, nhưng chưa có một xu hướng rõ ràng hay sự hiểu biết đầy đủ về những gì chúng mang đến. Do đó, mỗi thay đổi sẽ làm nảy sinh những cơ cấu tổ chức khác nhau từ những gì chúng ta đang quen thuộc.

Cuối cùng, vấn đề khó nhất có thể là việc đảm bảo nguồn cung cấp, dự phòng và đánh giá năng lực định kỳ của những người nhận các vị trí quản lý cao nhất. Điều này tất nhiên là một vấn đề tiến thoái lưỡng nan, cũng là lý do chính dẫn tới việc chấp nhận chính sách phân quyền trong các công ty lớn trong 40 năm qua. Nhưng bên trong các tổ chức kinh doanh hiện nay có quá nhiều cấp quản lý trung gian để hướng tới sự chuẩn bị và đánh giá một người. Kết quả là có quá nhiều người đủ tiêu chuẩn chờ đợi để được chọn khi muốn lấp vào chỗ trống của một vị trí quản lý cấp cao. Với sự cắt giảm mạnh mẽ số lượng các vị trí quản lý trung gian, vị trí quản trị cấp cao của tổ chức hoạt động dựa trên thông tin sẽ được lấy từ đâu? Họ cần chuẩn bị những gì? Họ sẽ được kiểm tra đánh giá như thế nào?

Việc phân quyền cho các bộ phận tự trị có thể sẽ bị chỉ trích thậm chí còn gay gắt hơn hiện nay. Thậm chí có thể chúng ta sẽ sao chép mô hình Gruppe của người Đức, trong đó các bộ phận phân quyền được thiết lập như một công ty độc lập với người quản lý cao nhất của từng bộ phận. Người Đức sử dụng mô hình này cực kỳ chính xác nhờ vào quy trình thăng tiến nhân sự truyền thống trong các ngành chuyên môn của họ, đặc biệt là trong lĩnh vực nghiên cứu và khoa học kỹ thuật. Nếu họ không nhận được yêu cầu tuyển dụng từ các chi nhánh gần-như-độc- lập, họ sẽ có rất ít cơ hội đào tạo và đánh giá những chuyên gia đầy triển vọng của mình. Vì vậy, những chi nhánh đó được so sánh với những "đội dự bị" của một câu lạc bộ bóng chày chuyên nghiệp.

Chúng ta cũng có thể tìm thấy ngày càng nhiều trường hợp tuyển dụng vị trí quản trị cấp cao trong các công ty lớn là các nhà quản lý từng làm việc trong công ty nhỏ hơn. Đây là cách mà các dàn nhạc giao hưởng tuyển chọn nhạc trưởng - một nhạc trưởng trẻ

nỗ lực trình diễn trong các dàn nhạc hay nhà hát nhỏ chỉ với hy vọng được tuyển chọn bởi một dàn nhạc danh tiếng hơn. Rất nhiều những người đứng đầu các bệnh viện lớn cũng có bước phát triển sự nghiệp tương tự.

Liệu các doanh nghiệp có thể theo ví dụ về dàn nhạc và bệnh viện, cho phép các quản lý cấp cao của mình phát triển sự nghiệp riêng? Nhạc trưởng và quản lý bệnh viện tất nhiên ra đời từ trường đào tạo nhạc trưởng hay quản lý bệnh viện. Chúng ta có thể thấy kiểu quản lý này ở Pháp, nơi các công ty lớn thường được điều hành bởi những người có phần lớn sự nghiệp trước đó hoạt động trong các cơ quan chính phủ. Nhưng ở hầu hết các nước khác, các tổ chức không chấp nhận điều đó (chỉ nước Pháp có Sự bí ẩn của Những trường học lớn – Mystique de Grandes écoles). Và ngay cả ở Pháp, các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp lớn, đang ngày càng trở nên khắt khe hơn khi được điều hành bởi những người không có kinh nghiệm và không có thành công trước đó.

Do đó, quy trình tuyển dụng các quản lý cấp cao – dự phòng, đánh giá, kế nhiệm – sẽ trở nên khó khăn hơn hiện nay. Chắc chắn ngày càng có nhiều nhà kinh doanh có kinh nghiệm cần quay trở lại trường học. Và trường học sẽ cần tìm hiểu xem một chuyên viên thành công phải biết những gì để tự chuẩn bị cho mình vào những vị trí cao như quản lý kinh doanh hay trưởng nhóm kinh doanh.

Kể từ lần đầu tiên doanh nghiệp hiện đại xuất hiện sau cuộc Nội chiến Mỹ và chiến tranh Pháp – Phổ ở châu Âu, đã có hai cuộc cách mạng chính về khái niệm và cơ cấu của doanh nghiệp. Cuộc cách mạng đầu tiên diễn ra trong vòng 10 năm từ 1895 đến 1905. Nó tách quản lý khỏi quyền sở hữu, và định nghĩa quản lý là một công việc có trách nhiệm và quyền lợi riêng. Cuộc cách mạng xảy ra đầu tiên ở Đức, khi Georg Siemens, người sáng lập và đứng đầu ngân hàng hàng đầu của Đức, Deutsche Bank, cứu công ty thiết bị điện tử do ông anh họ Werner sáng lập sau khi con trai và những người thừa kế của

Werner điều hành yếu kém khiến công ty gần như phá sản. Bằng cách dọa cắt các khoản cho vay của ngân hàng, ông ép anh họ chuyển quyền quản lý công ty cho các chuyên gia. Không lâu sau đó, các nhà tư bản M.J. Morgan, Andrew Carnegie và John D. Rockefeller, Sr. cũng đi theo đường lối đó trong công cuộc tái cơ cấu mạnh mẽ ngành đường sắt và nền công nghiệp Mỹ.

Cuộc cách mạng thứ hai diễn ra 20 năm sau đó. Sự phát triển của tập đoàn hiện đại như chúng ta vẫn thấy ngày nay bắt đầu với việc Pierre S. du Pont tái cơ cấu công ty gia đình của ông đầu những năm 1920 và vài năm sau được phát triển bởi việc tái thiết General Motors của Alfred P. Sloan. Cuộc cách mạng này giới thiệu mô hình công ty ra lệnh và kiểm soát ngày nay. Nó nhấn mạnh vào sự phân quyền, các nhân viên phục vụ ở vị trí trung tâm, vào quản lý nhân sự, vào cả bộ máy hoạch định và quản lý ngân sách, và điều quan trọng nhất, nó phân biệt rõ ràng giữa chính sách và điều hành. Giai đoạn này đạt đỉnh cao khi General Electric tiến hành cuộc tái cơ cấu rộng khắp đầu những năm 1950 – một cuộc tái cơ cấu hoàn thiện mô hình doanh nghiệp mà ngày nay hầu hết các công ty lớn trên thế giới (bao gồm cả các doanh nghiệp Nhật Bản) vẫn đi theo(*).

(*) Alfred D. Chandler, Jr. đã ghi chép lại một cách xuất sắc quá trình này trong hai cuốn sách của ông: Chiến lược và cơ cấu (Strategy and Structure), Cambridge: MIT Press 1962, và Bàn tay hữu hình (The Visible Hand), Cambridge: Harvard Business Press, 1977, - chắc chắn đây là những nghiên cứu tốt nhất về lịch sử của quản lý đối với bất cứ một định chế nào. Bản thân quá trình này và kết quả của nó cũng được trình bày và phân tích trong hai cuốn sách của tôi: Khái niệm về doanh nghiệp (The Concept of the Corporation), New York: John Day, 1946; và Nghiệp vụ quản lý (The practice of Management), New York: Harper Brothers, 1954.

Hiện nay, chúng ta đang bước vào thời kỳ thay đổi thứ ba: biến đổi từ doanh nghiệp ra lệnh và kiểm soát - doanh nghiệp bao gồm các bộ phận và phòng ban - sang doanh nghiệp hoạt động dựa trên thông tin - hay doanh nghiệp của các chuyên viên trí thức. Chúng ta có thể lĩnh hội được, dù mới chỉ mơ hồ, rằng các doanh nghiệp tương lai sẽ như thế nào. Chúng ta có thể xác định được một số đặc điểm và yêu cầu chính của nó. Chúng ta có thể chỉ rõ những vấn đề chính yếu về các giá trị, cấu trúc và hành vi. Nhưng việc xây dựng một tổ chức hoạt động dựa trên thông tin vẫn còn ở phía trước – đó thực sự là một thách thức quản lý lớn trong tương lai.

- Xuất bản lần đầu Tháng 1 & 2 năm 1988

11

XÃ HỘI MỚI - XÃ HỘI CỦA CÁC TỔ CHỨC

Cứ vài trăm năm trong lịch sử phương Tây, một cuộc chuyển biến sâu sắc lại xảy ra. Xét theo chu kỳ thập niên, tự thân xã hội cũng tự sắp xếp lại – thế giới quan, những giá trị cơ bản, cấu trúc xã hội và chính trị, nghệ thuật và các thể chế then chốt của nó. Cứ sau năm mươi năm một thế giới mới lại hình thành. Và con người sinh ra trong thế giới đó không thể hình dung thế giới mà ông bà họ sống hay thế giới mà cha mẹ họ được sinh ra.

Thời đại của chúng ta đang nằm trong giai đoạn chuyển đổi đó. Chỉ có điều lần này, sự biến đổi không xảy ra trong xã hội và lịch sử phương Tây. Thực ra, một trong những thay đổi nền tảng chính là không còn tồn tại cái gọi là "lịch sử phương Tây" hay "nền văn minh phương Tây" nữa mà chỉ tồn tại duy nhất "lịch sử thế giới" và "nền văn minh thế giới".

Người ta vẫn đang bàn cãi xem sự chuyển biến này bắt đầu diễn ra từ sự nổi lên của Nhật Bản, đất nước đầu tiên không thuộc châu Âu, trở thành một nguồn lực kinh tế mạnh mẽ, hay bắt đầu từ máy tính – nghĩa là, từ thông tin. Quan điểm của tôi về vấn đề đó là Luật GI(*), luật cung cấp tiền cho mọi lính Mỹ trở về từ Chiến tranh Thế giới II để đi học đại học, một điều chắc chắn là vô nghĩa nếu được đưa ra chỉ 30 năm trước đó – sau khi Chiến tranh Thế giới I kết thúc. Luật GI và sự nhiệt tình hưởng ứng của một bộ phận cựu quân nhân đã phát ra tín hiệu về sự chuyển mình sang một xã hội tri thức.

Trong xã hội hiện nay, tri thức là nguồn lực quan trọng nhất đối

với cá nhân và nền kinh tế nói chung. Đất đai, lao động và vốn – những yếu tố truyền thống của sản xuất theo quan điểm của các nhà kinh tế học – không biến mất, nhưng chúng trở thành thứ yếu. Những yếu tố ấy có thể đạt được, và đạt được một cách dễ dàng, miễn là có tri thức chuyên môn. Nhưng tự thân tri thức chuyên môn không sinh ra gì cả. Nó chỉ hữu ích khi được hợp nhất vào một nhiệm vụ. Và đó là lý do tại sao xã hội tri thức cũng là một xã hội của những tổ chức: mục đích và chức năng của mọi tổ chức, dù là kinh doanh hay không kinh doanh, là hợp nhất những kiến thức chuyên môn vào một nhiệm vụ chung.

Nếu lịch sử có thể đưa ra một dự báo cho tương lai thì quá trình chuyển biến này sẽ không thể hoàn tất trước năm 2010 hay 2020. Do đó, sẽ thật rủi ro nếu dự đoán chi tiết về một thế giới mới chỉ đang dần hình thành. Nhưng tôi tin rằng, chúng ta đã có thể khám phá những câu hỏi mới và những vấn đề lớn sẽ phát sinh với khả năng chính xác cao.

(*) Luật GI (GI Bill of Rights) có tên gọi chính thức là "Luật giúp quân nhân tái thích nghi" ban hành tại Mỹ năm 1944 bởi Tổng thống Roosevelt. Luật này nhằm đem đến những cơ hội cho các cựu quân nhân tham chiến trong Chiến tranh Thế giới thứ II, cung cấp những hỗ trợ như dịch vụ y tế miễn phí, mua nhà và kinh doanh, và đặc biệt là giáo dục. (GI - Government Issue: lính Mỹ).

Cụ thể, chúng ta có thể biết được những mâu thuẫn và vấn đề cơ bản sẽ thách thức xã hội của những tổ chức: mâu thuẫn giữa nhu cầu ổn định của cộng đồng và nhu cầu tạo ra sự đột phá của tổ chức, mối quan hệ giữa cá nhân và tổ chức và trách nhiệm giữa bên này với bên kia, mâu thuẫn tạo ra từ nhu cầu tự trị của tổ chức và trách nhiệm đóng góp vào lợi ích chung của xã hội, yêu cầu ngày càng tăng lên đối với trách nhiệm xã hội của tổ chức, mâu thuẫn giữa những chuyên viên có kiến thức chuyên môn cùng hoạt động trong nhóm. Tất cả những điều đó sẽ trở thành các vấn đề trung tâm trong những năm tới, đặc biệt trong các xã hội phát triển. Chúng sẽ không thể được giải quyết bởi những tuyên ngôn, triết lý hay luật pháp. Chúng sẽ được giải quyết ở nơi chúng sinh ra: trong chính các tổ chức và trong văn phòng của các nhà quản trị.

Xã hội, cộng đồng và gia đình là những thể chế bảo tồn. Thể chế đó luôn cố gắng duy trì sự ổn định, ngăn chặn, hay ít nhất là làm giảm tốc độ của sự thay đổi. Nhưng những tổ chức hiện đại là những người phá vỡ sự ổn định. Chúng phải được tổ chức hướng

tới sự đổi mới và sáng tạo, như nhà kinh tế học nổi tiếng người Mỹ gốc Áo Joseph Schumpeter nói, "phá hủy một cách sáng tạo". Và chúng phải được tổ chức để hướng tới sự từ bỏ một cách có hệ thống bất cứ thứ gì được tạo ra trước đó: tập quán, sự quen thuộc, sự tiện nghi, bất kể đó là sản phẩm, dịch vụ hay quy trình, là nhóm các kỹ năng, quan hệ con người với xã hội, thậm chí là chính bản thân tổ chức. Nói một cách ngắn gọn, chúng phải được tổ chức sẵn sàng với những thay đổi thường xuyên. Chức năng của tổ chức là đặt tri thức vào công việc – vào công cụ, sản phẩm và quy trình, vào phác thảo công việc và vào chính tri thức. Bản chất của tri thức là thay đổi rất nhanh và những gì là chắc chắn hôm nay có thể trở thành điều ngớ ngẩn ngay ngày mai.

Các kỹ năng thường thay đổi rất chậm và hiếm khi thay đổi. Nếu một người đẽo đá Hy Lạp cổ đại sống lại và tới làm việc tại bãi khai thác đá, điều thay đổi đáng kể duy nhất chỉ là những thiết kế mà anh ta được yêu cầu khắc lên bia đá. Những dụng cụ anh ta dùng vẫn thế, chỉ khác là tay cầm có gắn thêm pin điện. Xuyên suốt lịch sử, một thợ thủ công sau 5 – 7 năm, khi họ bước vào nghề ở tuổi 18 hay 19, thường học được mọi kiến thức cần thiết để sử dụng trong suốt cuộc đời làm thợ của họ. Nhưng trong xã hội của những tổ chức, chúng ta có thể tuyên bố chắc chắn rằng mọi người ở mọi trình độ phải cập nhật kiến thức mới sau khoảng thời gian từ 4 đến 5 năm, nếu không họ sẽ trở nên lạc hậu.

Chúng ta có nhận ra một quy luật nữa là mọi thay đổi ảnh hưởng tới phần cơ bản của tri thức hầu như không xuất phát từ lĩnh vực của tri thức đó? Điều đó quả thật còn quan trọng gấp bội. Kể từ khi Gutenberg lần đầu tiên sử dụng kiểu ráp chữ trong bản in, không có bất cứ thay đổi đáng kể nào trong nghề in trong suốt 400 năm – cho đến khi xuất hiện động cơ hơi nước. Thách thức lớn nhất đối với ngành đường sắt không phải đến từ sự thay đổi trong ngành đường sắt mà từ ô tô, xe tải và máy bay. Ngành dược biến đổi hoàn toàn như ngày hôm nay là nhờ vào những kiến thức từ công nghệ gen và ngành vi trùng học, những ngành mà rất ít nhà sinh vật học từng nghe nói đến 40 năm trước.

Và không có lý do gì để nói rằng chỉ có khoa học và công nghệ mới tạo ra những kiến thức mới và biến tri thức cũ trở thành lạc hậu. Những đổi mới trong xã hội học cũng quan trọng không kém, thậm chí còn quan trọng hơn những đổi mới khoa học. Thực chất, nguyên nhân nổ ra cuộc khủng hoảng toàn cầu hiện nay trong thể chế đáng tự hào nhất của thế kỷ 19 – ngân hàng thương mại – không phải là máy tính hay những biến đổi công nghệ khác. Nguyên nhân là việc các nhà phi-ngân-hàng khám phá ra rằng

công cụ tài chính lâu đời nhưng cho đến nay vẫn còn mơ hồ - thương phiếu – có thể được sử dụng để cấp vốn cho các công ty, và do đó tước đoạt việc kinh doanh mà các ngân hàng đã độc quyền trong suốt 200 năm qua và mang đến cho họ nguồn thu nhập chính: lãi từ việc cho vay thương mại. Sự thay đổi lớn nhất trong 40 năm qua chính là sự đổi mới có mục đích – cả về mặt kỹ thuật và xã hội – và tự nó đã trở thành một quy tắc, tức là có thể dạy được và học được.

Không phải mọi thay đổi nhanh chóng dựa trên tri thức đều giới hạn trong kinh doanh như nhiều người vẫn tin. Không một tổ chức nào trong vòng 50 năm kể từ sau Chiến tranh Thế giới II lại thay đổi nhanh chóng như quân đội Mỹ. Đồng phục không thay đổi. Hệ thống cấp bậc cũng giữ nguyên. Nhưng vũ khí đã thay đổi hoàn toàn, như Cuộc chiến tranh Vùng Vịnh năm 1991 thể hiện một cách toàn diện. Những học thuyết và khái niệm về quân sự cũng thay đổi thậm chí còn sâu sắc hơn, như các cơ cấu tổ chức các lực lượng quân sự, cơ cấu chỉ huy, các quan hệ và trách nhiệm.

Tương tự, chúng ta có thể tự tin dự đoán rằng chỉ trong vòng 50 năm tới, các trường học và trường đại học sẽ thay đổi mạnh mẽ hơn rất nhiều so với những dự đoán về cơ cấu tổ chức trường học hiện nay, vốn tồn tại từ 300 năm trước khi chúng tự tái tổ chức và hoạt động dựa vào những cuốn sách do chính họ in ra. Những sức ép thúc đẩy sự đổi mới một phần là công nghệ mới như máy vi tính, video, và truyền hình vệ tinh, phần khác là nhu cầu của xã hội dựa trên tri thức trong đó yêu cầu học tập trở thành một quá trình suốt đời của lao động trí thức, và phần còn lại là lý thuyết mới về cách thức học hỏi của loài người.

Đối với các nhà quản lý, sự năng động của tri thức đưa ra một mệnh lệnh rõ ràng: mọi tổ chức phải xây dựng cho được một hệ thống quản lý những thay đổi trong cơ cấu tổ chức của mình.

Mặt khác, điều này cũng có nghĩa là mọi tổ chức phải sẵn sàng từ bỏ mọi việc họ đang làm. Các nhà quản lý cứ sau vài năm phải biết tự đặt câu hỏi đối với mỗi quy trình, mỗi sản phẩm, mỗi quá trình, mỗi chính sách: "Giả sử chúng ta chưa làm điều này, thì với những hiểu biết hiện nay của chúng ta, chúng ta có làm được không?". Nếu câu trả lời là không thì câu hỏi tiếp theo phải là: "Vậy chúng ta làm gì lúc này?". Và câu trả lời là làm một việc gì đó, chứ không phải là nói "Hãy cùng tiến hành một nghiên cứu khác". Thực ra, tổ chức ngày càng cần phải lên kế hoạch cho sự từ bỏ chứ không phải cố gắng kéo dài vòng đời của một sản phẩm, chính sách hay thông lệ đã từng thành công – cho đến nay chỉ một số ít doanh nghiệp

lớn của Nhật Bản làm được điều này.

Mặt khác, mỗi tổ chức phải đóng góp vào việc tạo ra cái mới. Đặc biệt, mỗi hệ thống quản lý phải tiến tới ba thói quen hệ thống. Thói quen đầu tiên là liên tục cải tiến mọi thứ mà tổ chức đang làm, một quá trình mà người Nhật gọi là kaizen (cải tiến). Mỗi nghệ sĩ trong lịch sử đều thực hiện kaizen hay tự hoàn thiện bản thân. Nhưng cho đến nay chỉ có người Nhật – có thể do truyền thống Thiền (Zen) của họ – mang kaizen vào áp dụng trong cuộc sống hàng ngày hay vào cơ cấu doanh nghiệp (mặc dù điều này không đúng trong các trường đại học của Nhật – họ kháng cự một cách quyết liệt với thay đổi). Mục đích của kaizen là để nâng cấp sản phẩm hay dịch vụ sao cho nó thực sự trở nên khác biệt trong khoảng thời gian từ hai đến ba năm.

Thói quen thứ hai, mỗi tổ chức phải biết khai thác tri thức của mình, tức là phải phát triển các thành tựu của mình sang những ứng dụng thế hệ sau. Một lần nữa, các doanh nghiệp Nhật Bản lại là những người thành công nhất trong nỗ lực này, được chứng minh bằng những thành công của các doanh nghiệp sản xuất đồ điện gia dụng trong việc phát triển hết sản phẩm này đến sản phẩm khác từ cùng một phát minh của người Mỹ, máy ghi âm.

Cuối cùng, mọi tổ chức đều phải biết đổi mới – đổi mới giờ đây có thể tổ chức được và phải được tổ chức – theo một quy trình có hệ thống. Và tất nhiên, tổ chức sẽ lại từ bỏ để cả quy trình bắt đầu hoàn toàn từ đầu. Nếu một tổ chức không thực hiện quá trình này, họ sẽ nhanh chóng trở nên lạc hậu, mất năng lực hoạt động, và mất đi cả khả năng thu hút và giữ chân những lao động có kỹ năng và tri thức - những người quyết định sự thành công của tổ chức.

Nhu cầu thay đổi của tổ chức cũng đòi hỏi sự phân quyền ở mức độ cao và hiệu quả. Cơ cấu đó cho phép tổ chức ra những quyết định nhanh chóng. Và những quyết định này phải có mối liên quan chặt chẽ với môi trường xung quanh, bao gồm hoạt động của tổ chức, thị trường, công nghệ, các thay đổi trong xã hội, môi trường tự nhiên, nhân khẩu học và tri thức. Chính tri thức mang đến cơ hội đổi mới, nếu cơ hội ấy được nhận ra và tận dụng.

Tuy nhiên, tất cả những điều đó ngụ ý rằng các tổ chức trong xã hội hậu tư bản phải liên tục thay đổi, đột phá một cách sáng tạo, và phá vỡ sự ổn định của cộng đồng. Tổ chức phải tạo ra những nhu cầu mới về kỹ năng và tri thức: trong khi các trường đại học kỹ thuật đẩy mạnh việc giảng dạy vật lý thì tổ chức lại cần các nhà

di truyền học, hay trong khi các nhân viên ngân hàng trở nên thành thạo với các phép phân tích tín dụng, họ lại phải trở thành các nhà tư vấn đầu tư. Nhưng các doanh nghiệp cũng phải được tự do đóng cửa các nhà máy dù công ăn việc làm của cộng đồng phụ thuộc vào đó, và tự do thay thế các nhà thiết kế lớn tuổi – những người mất hàng năm trời mới tạo ra được một mẫu mới – bởi những lao động tri thức trẻ ở tuổi 25 đều biết thiết kế sản phẩm trên máy vi tính.

Tương tự như vậy, một bệnh viện phải có khả năng chuyển dịch vụ sinh nở sang các trung tâm sản khoa độc lập khi nền tảng kiến thức và kỹ thuật sản khoa thay đổi. Và chúng ta phải có khả năng đóng cửa hoàn toàn một bệnh viện khi những thay đổi trong tri thức, kỹ thuật và nghiệp vụ y khoa khiến cho một bệnh viện dưới 200 giường bệnh trở nên không còn tính kinh tế và không thể cung cấp dịch vụ y tế chất lượng cao. Để phá bỏ chức năng xã hội của bệnh viện – hay trường học hoặc những tổ chức cộng đồng khác – chúng ta cần phải đóng cửa nó bất kể nó có ảnh hưởng sâu sắc trong cộng đồng hay được yêu quý đến đâu, nếu thay đổi trong nhân khẩu học, kỹ thuật hay tri thức đưa ra những điều kiện tiên quyết mới đối với hoạt động của tổ chức.

Nhưng tất cả những thay đổi trên sẽ gây xáo trộn cộng đồng, hoặc phá vỡ nó hay tước đoạt tính liên tục của nó. Mỗi thay đổi đều là "không công bằng". Mỗi thay đổi đều gây mất ổn định.

Cũng gây bất ổn tương tự là một nhân tố khác trong sự tồn tại của tổ chức: tổ chức hiện đại phải nằm trong cộng đồng nhưng lại không thuộc về cộng đồng. Các thành viên của tổ chức sống tại một địa điểm nhất định, sử dụng ngôn ngữ cộng đồng, gửi con tới trường học cộng đồng, bầu cử, nộp thuế, và cần cảm thấy gắn bó với cộng đồng. Tuy nhiên, tổ chức không thể tự nhấn chìm mình trong cộng đồng hay không thể phụ thuộc vào những giới hạn của cộng đồng. "Văn hóa" của tổ chức phải vượt lên trên cộng đồng.

Chính bản chất của nhiệm vụ sẽ quyết định văn hóa doanh nghiệp chứ không phải môi trường nơi nhiệm vụ được thực hiện. Để thực hiện nhiệm vụ của mình, tổ chức cần được cơ cấu và quản lý theo cùng phương thức với các tổ chức khác cùng loại. Ví dụ như, chúng ta nghe nói rất nhiều về sự khác biệt trong quản lý giữa các công ty Nhật và Mỹ. Nhưng chức năng của một công ty lớn của Nhật rất giống với công ty lớn của Mỹ, và chức năng của các công ty lớn ở hai nước này lại rất giống với các công ty lớn tại Đức và Anh. Tương tự, khi ở trong một bệnh viện, không ai không nhận ra mình đang ở trong bệnh viện, bất kể bệnh viện đó nằm ở

đâu. Điều tương tự cũng xảy ra với trường học và trường đại học, với công đoàn và phòng thí nghiệm nghiên cứu, với viện bảo tàng và nhà hát opera, với đài quan sát thiên văn và những trang trại lớn.

Thêm vào đó, mỗi tổ chức lại có một hệ thống giá trị được xác định từ nhiệm vụ của nó. Trong tất cả các bệnh viện trên thế giới, chăm sóc sức khỏe luôn là mục tiêu tối hậu. Trong tất cả các trường học trên thế giới, việc học là mục đích cuối cùng. Trong tất cả các doanh nghiệp trên thế giới, sản xuất và phân phối hàng hóa và dịch vụ là yếu tố quan trọng nhất. Để một tổ chức đạt hiệu quả cao, các thành viên phải tin rằng những gì tổ chức đang tiến hành đều đóng góp cho cộng đồng và xã hội mà họ đang sinh sống.

Do đó, trong văn hóa của mình, các tổ chức cần đặt mình vượt lên trên cộng đồng. Nếu văn hóa của tổ chức và giá trị của cộng đồng mâu thuẫn nhau, tổ chức phải được đặt lên trên – nếu không nó sẽ không thể đóng góp được cho xã hội. Một câu thành ngữ cổ đã từng nói "Tri thức là vô hạn". Những mâu thuẫn giữa nhu cầu tự trị của tổ chức và những đòi hỏi của cộng đồng, giữa những giá trị của tổ chức và của cộng đồng, giữa những quyết định tổ chức phải đối mặt và quyền lợi của cộng đồng... là điều không thể tránh khỏi của các tổ chức.

Vấn đề trách nhiệm xã hội cũng là vấn đề cố hữu trong môi trường của các tổ chức. Tổ chức hiện đại có và phải có quyền lực xã hội – và phải đạt mức độ tương đối cao. Tổ chức cần quyền lực để đưa ra quyết định về con người: tuyển dụng, sa thải, thăng tiến. Nó cần quyền lực để đặt ra các quy định và kỷ luật trong sản xuất, ví dụ như đề ra công việc và nhiệm vụ, quy định về giờ giấc làm việc. Nó phải có quyền quyết định xây dựng nhà máy nào, ở đâu và đóng cửa nhà máy nào. Nó phải có quyền định giá, quyết định mức lương nhân viên, vân vân...

Các tổ chức phi kinh doanh có quyền lực xã hội lớn nhất – trên thực tế là lớn hơn rất nhiều so với các doanh nghiệp kinh doanh. Trong lịch sử, rất ít tổ chức từng có được quyền lực to lớn như các trường đại học ngày nay. Từ chối nhận một sinh viên hay từ chối cấp bằng cho sinh viên cũng tương đương với việc tước đi cơ hội nghề nghiệp của sinh viên đó. Tương tự, ở Mỹ một bệnh viện có quyền từ chối một bác sĩ, tức là quyền loại bác sĩ ấy khỏi việc thực hành y khoa. Quyền của công đoàn trong việc cho phép gia nhập công đoàn và sự kiểm soát của công đoàn đối với việc tuyển dụng trong các "công ty nội bộ", nơi mà chỉ thành viên của công đoàn được tuyển, đã trao cho công đoàn một quyền lực xã hội thực sự to

lớn.

Quyền của tổ chức chỉ có thể bị cản trở bởi quyền lực chính trị. Điều đó chỉ xảy ra sau một quá trình và có phán quyết của tòa án. Nhưng nó phải được các tổ chức thực hiện chứ không phải cơ quan có thẩm quyền thi hành. Đó là lý do tại sao xã hội hậu tư-bản nói rất nhiều về trách nhiệm xã hội của các tổ chức.

Thật là vô ích khi tranh luận, như Milton Friedman – nhà kinh tế học người Mỹ đoạt giải Nobel bình luận – về việc doanh nghiệp chỉ có một trách nhiệm: hoạt động kinh tế. Hoạt động kinh doanh là trách nhiệm đầu tiên của doanh nghiệp. Thực ra, một doanh nghiệp sẽ bị đánh giá là vô trách nhiệm ít nhất cho đến khi lợi nhuận của nó bù đắp được chi phí vốn, nếu không nó đang hoang phí nguồn lực của xã hội. Hoạt động kinh doanh là trách nhiệm cơ bản mà nếu không đạt được thì doanh nghiệp không thể gánh vác bất cứ trách nhiệm nào khác, kể cả làm một người chủ tốt, một công dân tốt hay một láng giềng tốt. Nhưng hoạt động kinh doanh không còn là trách nhiệm duy nhất của doanh nghiệp, cũng như trách nhiệm của trường học không chỉ là giáo dục hay trách nhiệm của bệnh viện không chỉ là chăm sóc sức khỏe.

Trừ phi quyền lực được cân bằng bởi trách nhiệm, tổ chức mới không trở thành những kẻ chuyên quyền. Hơn nữa, nếu không có trách nhiệm, quyền lực sẽ bao biện cho sự không hiệu quả trong công việc, mà các tổ chức thì cần hoàn thành công việc. Vì vậy, yêu cầu về trách nhiệm xã hội của tổ chức sẽ không giảm đi mà còn mở rộng hơn.

May mắn là chúng ta biết, dù chỉ ở mức khái quát, cách trả lời cho bài toán trách nhiệm xã hội. Mỗi tổ chức phải tự đặt trách nhiệm cao nhất với những ảnh hưởng của nó lên nhân viên, môi trường và khách hàng – mọi người và mọi vật mà nó tác động tới. Đó chính là trách nhiệm xã hội của nó. Nhưng chúng ta cũng hiểu rằng xã hội thường trông chờ vào những tổ chức lớn, dù tổ chức vì lợi nhuận hay phi lợi nhuận, khi cần giải quyết những vấn đề yếu kém của xã hội. Và chúng ta nên thận trọng, vì việc không phải lúc nào xã hội cũng mang lại những điều tốt đẹp. Sẽ là vô trách nhiệm nếu một tổ chức chấp nhận – chưa nói đến theo đuổi – những trách nhiệm gây cản trở khả năng hoạt động của nó, ngăn cản nó hoàn thành những sứ mệnh hay nhiệm vụ, hay khiến tổ chức phải hoạt động ở lĩnh vực mà nó không có khả năng cạnh tranh.

Tổ chức đã trở thành thuật ngữ hàng ngày. Mọi người gật đầu khi

nghe nói "Trong tổ chức chúng ta, mọi vấn đề phải được giải quyết xoay quanh khách hàng" hay "Trong tổ chức này, mọi sai lầm đều không được tha thứ". Và hầu hết, nếu không nói là tất cả, những nhiệm vụ xã hội ở những nước phát triển được thực hiện bởi các tổ chức ở dạng này hay dạng khác. Tuy nhiên, không một ai ở nước Mỹ – hay bất cứ nơi nào khác – nói về "tổ chức" cho đến mãi sau Chiến tranh Thế giới II. Từ điển Oxford thậm chí còn không liệt kê thuật ngữ này trong danh mục từ vựng trong bản ấn hành năm 1950. Chính sự nổi lên của quản trị từ sau Chiến tranh Thế giới II, tôi gọi đó là Cuộc cách mạng trong Quản trị, đã giúp chúng ta nhận ra tổ chức là độc lập và khác biệt với các dạng thực thể khác của xã hội.

Không như "cộng đồng", "xã hội" hay "gia đình", tổ chức được thành lập có mục đích và luôn luôn chuyên môn hóa. Cộng đồng và xã hội được xác định bởi những mối quan hệ ràng buộc họ với nhau, đó có thể là ngôn ngữ, văn hóa, lịch sử hay khu vực địa lý. Một tổ chức được xác định bởi nhiệm vụ của nó. Dàn nhạc giao hưởng không cố gắng chữa bệnh, họ chơi nhạc. Bệnh viện nỗ lực để chữa bệnh, chứ không biểu diễn những tác phẩm của Beethoven.

Thực ra, một tổ chức chỉ hiệu quả khi nó tập trung vào một nhiệm vụ. Đa dạng hóa sẽ phá hủy khả năng hoạt động của tổ chức, dù nó là doanh nghiệp, công đoàn, bệnh viện, trường học, dịch vụ cộng đồng hay nhà thờ. Xã hội và cộng đồng phải có tính đa chiều, chúng là những môi trường. Tổ chức là một công cụ. Và giống như bất cứ công cụ nào khác, nó càng chuyên biệt thì càng có khả năng hoàn thành tốt chức năng được giao.

Do tổ chức hiện đại được tạo ra từ những chuyên viên, mỗi người trong số họ có chuyên môn riêng của mình, nên sứ mệnh của tổ chức phải rõ ràng và trong suốt. Tổ chức phải có tính thống nhất, nếu không các thành viên sẽ lúng túng. Họ sẽ tập trung hơn vào chuyên môn của mình chứ không ứng dụng chuyên môn vào nhiệm vụ chung. Mỗi người trong số họ sẽ tự định nghĩa "kết quả" theo chuyên ngành riêng của mình, và áp đặt giá trị đó lên tổ chức. Chỉ có sứ mệnh tập trung và chung nhất mới có thể gắn kết tổ chức với nhau và cho phép nó hoạt động hiệu quả. Không có sứ mệnh như thế, tổ chức sẽ nhanh chóng đánh mất sự tín nhiệm, và kéo theo đó là mất đi khả năng thu hút người tài mà tổ chức cần có để hoạt động.

Các nhà quản lý rất dễ quên rằng việc gia nhập tổ chức luôn luôn là tự nguyện. Trên thực tế họ có rất ít lựa chọn. Nhưng ngay cả trong những tổ chức mà tư cách hội viên là ép buộc – như tư cách thành viên của nhà thờ Thiên Chúa đã bao trùm hầu như tất cả các nước châu Âu trong nhiều thế kỷ, nhưng vẫn có một nhóm nhỏ người Do Thái và Di-gan – thì sự tự nguyện khi gia nhập vẫn luôn được duy trì: linh mục trong lễ rửa tội cho trẻ sơ sinh bảo chứng cho sự tình nguyện trở thành con chiên giáo hội của đứa trẻ.

Tương tự, có thể rất khó để rời khỏi một tổ chức nhưng cơ hội lúc nào cũng tồn tại. Và tổ chức càng phụ thuộc vào những nhân viên tri thức thì nhân viên càng dễ dàng rời bỏ và gia nhập tổ chức khác. Vì thế, tổ chức luôn trong quá trình cạnh tranh để giành lấy nguồn lực thiết yếu nhất của nó: các lao động tri thức có năng lực.

Mọi tổ chức ngày nay thường nói "Con người là tài sản quý nhất của chúng ta". Nhưng chỉ một số ít trong đó thực hiện những gì họ nói, chưa kể tới việc liệu họ có thực sự tin tưởng những điều họ nói không. Hầu hết các tổ chức vẫn tin, mặc dù có thể không tin tuyệt đối, những gì các ông chủ của thế kỷ 19 hằng tin tưởng: mọi người cần chúng ta thay vì chúng ta cần mọi người. Trên thực tế, các tổ chức cần quảng bá tư cách thành viên của họ không kém gì marketing sản phẩm và dịch vụ - thậm chí có thể còn cần thiết hơn. Họ cần thu hút nhân tài, giữ chân họ, đánh giá và khen thưởng họ, tạo động lực cho họ, phục vụ và làm cho họ thỏa mãn.

Mối quan hệ giữa lao động tri thức và tổ chức là một hiện tượng hoàn toàn mới mà chúng ta chưa có thuật ngữ chính xác để mô tả. Ví dụ, theo định nghĩa, một người làm công là một người được trả công để làm việc. Tuy nhiên, một nhóm những "người làm công" lớn nhất tại Mỹ lại bao gồm hàng triệu người làm việc vài giờ một tuần mà không nhận đồng lương nào để đóng góp cho một hay một số các tổ chức phi lợi nhuận. Họ rõ ràng là "nhân viên" và họ cũng xem mình là vậy, nhưng họ là những tình nguyện viên không lương. Tương tự, rất nhiều người cũng làm việc như những nhân viên nhưng họ lại không được tuyển dụng dưới bất cứ hình thức pháp lý nào, bởi họ không làm việc cho người khác. Năm, sáu mươi năm trước, chúng ta gọi những người này (nhiều người trong số họ, nếu không nói là hầu hết, đều là những người được đào tạo với trình độ cao) là những người làm việc "độc lập"(*), ngày nay chúng ta gọi họ là "tự tuyển dụng"(**).

Sự không rõ ràng này – ở tất cả các ngôn ngữ - nhắc nhở chúng ta tại sao những hiện tượng thực tế mới luôn đòi hỏi những từ ngữ

mới. Nhưng trước khi có được từ mới, định nghĩa tốt nhất về "lao động" trong xã hội hậu tư-bản có thể là: những người có khả năng đóng góp khi họ kết nối với một tổ chức.

Khi lao động còn làm việc ở vị trí cấp dưới hay người sai vặt – như người đứng bán hàng trong siêu thị, hay nhân viên vệ sinh trong bệnh viện – thì tầm quan trọng của định nghĩa mới hầu như không đáng kể. Vì những lý do thực tế, vị trí công việc của họ không quá khác so với những người hưởng lương, những "người lao động" của thời trước, như một hình thức nối dõi. Thực tế, đó là một trong số những vấn đề chính mà xã hội hiện đại phải đối mặt.

(*) Independent. (**) Self-employed.

Nhưng mối quan hệ giữa tổ chức và nhân viên tri thức, chiếm từ một phần ba tới hai phần năm số lượng lao động, và giữa tổ chức với nhân viên tình nguyện, sẽ khác một cách cơ bản, bởi nó giống như mối quan hệ giữa tổ chức với tình nguyện viên ngày nay. Họ có thể làm việc chỉ vì có một tổ chức để họ làm việc. Vì thế họ rất độc lập. Nhưng đồng thời họ sở hữu "phương tiện sản xuất" – đó là tri thức. Về khía cạnh này, họ cực kỳ độc lập và dễ di chuyển.

Nhân viên tri thức vẫn cần những công cụ sản xuất. Thực tế, vốn đầu tư vào công cụ làm việc cho nhân viên tri thức có thể cao hơn nhiều so với vốn đầu tư vào công cụ cho nhân viên sản xuất truyền thống. (Và đầu tư của xã hội, ví dụ như đầu tư đào tạo nhân viên tri thức, lớn hơn gấp nhiều lần so với đầu tư vào đào tạo công nhân lao động tay chân). Nhưng đầu tư vốn chỉ không hiệu quả nếu nhân viên tri thức không sử dụng những kiến thức mà họ sở hữu và không ai lấy đi được. Những nhân viên đứng máy trong nhà máy làm những gì họ được bảo. Máy móc quyết định không chỉ về những việc gì phải làm, mà cả cách làm như thế nào. Nhân viên tri thức có thể cũng cần máy móc, có thể là máy vi tính, máy phân tích siêu âm, hay kính viễn vọng. Nhưng máy móc không chỉ cho nhân viên tri thức phải làm gì, chứ chưa nói đến làm như thế nào. Và không có kiến thức, là thứ thuộc về nhân viên, thì máy móc trở nên vô dụng.

Hơn nữa, những người đứng máy, như mọi công nhân khác trong lịch sử, có thể được bảo phải làm gì, làm thế nào, và làm nhanh như thế nào. Người ta không thể giám sát nhân viên tri thức một cách thực sự hiệu quả được, trừ phi nhà quản lý có hiểu biết về chuyên môn hơn tất cả những người khác trong tổ chức. Giám đốc

marketing có thể chỉ cho nhân viên nghiên cứu thị trường biết công ty cần biết gì về thiết kế của sản phẩm mới, và những phân đoạn thị trường mà công ty muốn chiếm giữ. Nhưng chính nhân viên nghiên cứu thị trường cho giám đốc công ty biết những gì mà công việc nghiên cứu thị trường cần, công việc sẽ được tiến hành ra sao và kết quả thu được có ý nghĩa gì.

Trong suốt quá trình tái cơ cấu đầy gian khổ của các doanh nghiệp Mỹ trong những năm 1980, hàng nghìn, nếu không phải là hàng trăm nghìn, nhân viên tri thức bị mất việc. Công ty của họ bị thôn tính, sáp nhập, xáo trộn hay bị thanh lý. Tuy nhiên trong vòng vài tháng, hầu hết trong số họ đều tìm được việc làm mới, ở đó họ có thể đưa kiến thức vào công việc. Giai đoạn chuyển giao rất khó khăn, và khoảng một nửa các trường hợp, công việc mới không được trả lương tốt như công việc cũ và có thể cũng ít niềm vui hơn. Nhưng những chuyên viên kỹ thuật, chuyên gia có tay nghề cao và những nhà quản lý bị sa thải khám phá ra rằng họ sử hữu "vốn" của mình: tri thức, một thứ phương tiện sản xuất. Một số người khác – tổ chức – có công cụ sản xuất. Và cả hai đều cần nhau.

Hệ quả của mối quan hệ mới này – và đây cũng là mâu thuẫn mới trong xã hội hiện đại – là lòng trung thành không "mua" được bằng những khoản lương hậu hĩnh nữa. Tổ chức phải có được lòng trung thành của nhân viên bằng cách đưa đến cho họ những cơ hội đặc biệt để họ có thể ứng dụng kiến thức trong công việc. Không lâu trước đây, chúng ta nói về "lao động". Gần đây chúng ta sử dụng rộng rãi từ "nguồn nhân lực". Sự thay đổi đó nhắc nhở chúng ta rằng chính những cá nhân, đặc biệt là những nhân viên có kỹ năng và kiến thức, là người quyết định chính xem anh ta sẽ đóng góp gì cho tổ chức, và những lợi ích to lớn như thế nào mà kiến thức của anh ta có thể mang lại.

Vì tổ chức hiện đại bao gồm những chuyên viên, nó cần được tổ chức dựa trên sự bình đẳng, quan hệ đồng nghiệp và sự hợp tác. Không chuyên viên nào được xếp cao hơn chuyên viên nào. Mỗi chuyên viên được đánh giá dựa trên mức độ đóng góp của họ vào nhiệm vụ chung thay vì dựa trên tính siêu việt hay trình độ thấp vốn có của họ. Do đó, tổ chức hiện đại không thể cơ cấu với ông chủ và nhân viên dưới quyền. Nó phải được tổ chức như một đội, hoặc nhóm.

Chỉ có ba hình thức tổ chức nhóm. Một là hình thức nhóm cùng chơi với nhau theo kiểu đánh đôi tennis. Trong nhóm đó – và nhóm phải thực sự nhỏ – mỗi thành viên phải tự thích nghi với

tính cách, kỹ năng, điểm mạnh và điểm yếu của thành viên khác. Thứ hai là hình thức nhóm như một đội bóng đá châu Âu. Mỗi cầu thủ có một vị trí nhất định, nhưng cả đội chuyển động cùng nhau (trừ thủ môn) trong khi mỗi thành viên vẫn phải duy trì vị trí tương đối của mình. Cuối cùng là hình thức nhóm như đội bóng chày Mỹ – hay dàn nhạc giao hưởng – ở đó mọi thành viên chỉ có một vị trí cố định.

Tại một thời điểm nào đó, một tổ chức chỉ có thể chơi một loại hình thể thao. Và nó chỉ có thể sử dụng một hình thức nhóm để hoàn thành một nhiệm vụ nhất định. Chọn loại hình nhóm nào và chơi môn thể thao nào là một trong những quyết định rủi ro nhất của tổ chức. Một số khó khăn sẽ xảy ra khi doanh nghiệp muốn chuyển đổi từ hình thức nhóm này sang hình thức khác.

Trong truyền thống, nền công nghiệp Mỹ sử dụng loại hình nhóm "bóng chày" để sản xuất sản phẩm hay model mới. Bộ phận nghiên cứu hoàn thành công việc của mình và chuyển kết quả cho phòng kỹ thuật. Phòng kỹ thuật làm xong nhiệm vụ của mình và chuyển kết quả cho bộ phận sản xuất. Bộ phận sản xuất hoàn thành nhiệm vụ của mình và chuyển cho phòng marketing. Bộ phận kế toán thường tham gia từ khâu sản xuất. Bộ phận nhân sự chỉ tham gia khi thực sự xảy ra khủng hoảng – hoặc thậm chí không tham gia gì cả.

Sau đó người Nhật tái cơ cấu việc phát triển sản phẩm mới của họ với mô hình nhóm "đội bóng đá". Trong nhóm, mỗi vị trí chức năng đảm bảo công việc của mình, nhưng từ đầu họ cùng làm việc với nhau. Họ cùng chuyển động với nhiệm vụ, cũng như cả đội bóng cùng chuyển động quanh trái bóng. Người Nhật phải mất 15 năm để biết phải làm gì với loại hình đó. Nhưng một khi họ đã làm chủ được khái niệm mới, họ cắt giảm thời gian phát triển sản phẩm được hai phần ba. Trong khi cách truyền thống tiêu tốn 5 năm để ra một model ô tô mới, Toyota, Nissan và Honda ngày nay chỉ cần thực hiện trong 18 tháng. Điều này, cùng với quy trình quản lý chất lượng tuyệt hảo, đã cho phép người Nhật chiếm vị thế cao hơn ngay cả thị trường ô tô Mỹ và châu Âu.

Một số nhà sản xuất Mỹ đã bắt đầu vật lộn để tái cơ cấu quy trình phát triển sản phẩm theo mô hình của người Nhật. Ford Motor Company bắt đầu tiến hành quy trình này từ đầu những năm 1980. Mười năm sau, công cuộc đó được ghi nhận đạt được những kết quả đáng kể - tuy vẫn còn khá sớm để nói rằng các nhà sản xuất Mỹ bắt kịp các công ty Nhật. Việc thay đổi nhóm đòi hỏi một thứ mà sự hiểu biết khó tưởng tượng ra nhất: sự không hiểu biết.

Nó yêu cầu từ bỏ những kỹ năng rất vất vả mới có được, những tập quán hình thành trong suốt cuộc đời, những giá trị sâu sắc của tay nghề hay của phẩm chất chuyên môn, và – có thể là vấn đề khó khăn hơn hết thảy – nó yêu cầu từ bỏ mối quan hệ con người rất lâu đời và quý giá. Điều đó có nghĩa là con người phải vứt bỏ những gì mà họ vẫn luôn xem là "cộng đồng chúng ta" hay "gia đình chúng ta".

Nhưng để một tổ chức hoạt động hiệu quả, nó phải được tổ chức như một đội, nhóm. Khi tổ chức hiện đại lần đầu tiên được đề cập vào những năm cuối thế kỷ 19, mô hình duy nhất cho đến thời đó là quân đội. Quân đội Thổ Nhĩ Kỳ là một tổ chức hoàn hảo đối với thế giới năm 1870 cũng tương tự như dây chuyền lắp ráp của Henry Ford đối với thế giới thời kỳ 1920. Trong quân đội năm 1870, mỗi thành viên hầu như làm những việc không thay đổi, và những người có một chút kiến thức là cực kỳ hiếm hoi. Quân đội thời đó được tổ chức dưới hình thức mệnh-lệnh-và-điều-khiển, và các doanh nghiệp kinh doanh cũng như hầu hết các thể chế khác đã sao chép mô hình đó. Mô hình này ngày nay thay đổi rất nhanh. Do ngày càng có nhiều tổ chức trở thành tổ chức hoạt động dựa-trên-thông-tin, họ đang tự chuyển mình sang hình thức đội bóng đá hay tennis, tức là sang các tổ chức dựa-trên-trách-nhiệm ở đó mỗi thành viên hành động với tư cách người ra quyết định có trách nhiệm. Nói cách khác, mọi thành viên phải tự xem mình là những "quản trị viên".

Mặc dù vậy, tổ chức phải được quản lý. Quản lý có thể được thực hiện không thường xuyên hay mang tính hình thức như trong trường hợp Hội Phụ huynh - Giáo viên tại các trường học ở ngoại ô nước Mỹ. Hay quản lý có thể là công việc toàn thời gian hoặc theo nhu cầu cho một số nhóm tương đối lớn, chẳng hạn như quân đội, doanh nghiệp kinh doanh, nghiệp đoàn lao động và trường đại học. Nhưng luôn luôn phải có người ra quyết định, nếu không tổ chức sẽ không thể hoàn thành được bất cứ việc gì. Phải có người được giao trọng trách đối với sứ mệnh, tinh thần, hoạt động và hiệu quả của tổ chức. Xã hội, cộng đồng và gia đình có thể có "người dẫn đầu", nhưng chỉ có tổ chức mới hiểu về "quản lý". Và mặc dù quản lý cần một quyền lực nhất định nào đó, công việc của nó trong tổ chức hiện đại không phải là ra lệnh, mà đó là sự khích lệ và truyền cảm hứng.

Xã hội của các tổ chức (the society of organizations) chưa có tiền lệ trong lịch sử loài người. Có hai lý do khiến nó trở nên không có tiền lệ xét trên khía cạnh hiệu quả hoạt động, đó là vì mỗi tổ chức cấu thành nên xã hội là một công cụ được chuyên môn hóa cho

một nhiệm vụ cụ thể và vì mỗi tổ chức lại dựa trên cơ sở của việc cơ cấu và triển khai tri thức. Nó cũng không có tiền lệ xét trên khía cạnh cơ cấu xã hội. Và nó cũng không có tiền lệ khi xét tới những áp lực (tensions) và vấn đề (problems). Tuy nhiên, không phải tất cả đều nghiêm trọng. Thực ra chúng ta đã biết cách giải quyết một số vấn đề - ví dụ như vấn đề trách nhiệm xã hội. Nhưng có một số lĩnh vực chúng ta chưa tìm được câu trả lời đúng, hay thậm chí chúng ta chưa đặt ra được câu hỏi đúng.

Chẳng hạn như, áp lực giữa nhu cầu của cộng đồng về tính liên tục và ổn định với nhu cầu của tổ chức về sự đổi mới và phá vỡ thế ổn định cũ. Tồn tại một sự phân chia giữa "giới tri thức" và "các nhà quản lý". Cả hai đều cần thiết: nhân tố đầu tiên tạo ra kiến thức và nhân tố thứ hai áp dụng kiến thức ấy và khiến nó tạo ra hiệu quả. Nhưng nhân tố đầu tiên tập trung vào ngôn ngữ và ý tưởng, và nhân tố thứ hai vào con người, công việc và hoạt động hiệu quả. Có một mối đe dọa đối với nền tảng chủ yếu của xã hội của các tổ chức – nền tảng tri thức. Mối đe dọa đó tới từ sự chuyên môn hóa sâu, từ sự dịch chuyển từ tri thức "số ít" sang tri thức "số nhiều". Nhưng thách thức lớn nhất và khó khăn nhất là tính đa nguyên mới của xã hội.

Trong hơn 600 năm qua, chưa có xã hội nào có nhiều trung tâm quyền lực như trong xã hội mà chúng ta đang sống. Thời Trung Cổ, chúng ta thực ra đã biết về tính đa nguyên. Xã hội thời đó cấu thành từ hàng trăm trung tâm quyền lực tự trị và cạnh tranh lẫn nhau: vua dưới chế độ phong kiến và các Hiệp sĩ thời Trung Cổ, các giám mục, các tu viện tự trị, các thành phố "tự do". Ở một số vùng khác, như vùng Tyrol của Áo, thậm chí còn tồn tại "những người nông dân tự do", chỉ chịu ơn Hoàng Đế. Ngoài ra còn có những phường hội nghề và liên minh thương mại xuyên quốc gia như Liên Minh Thương Mại Hansa(*) và các nhà băng thương mại tại Florence, những người thu thuế và phí chợ và cầu đường, "những Nghị viện" địa phương với quyền lực lập pháp và đánh thuế, có quân đội riêng và vô số những thứ khác.

(*) Liên minh Hansa (Hanseatic League) là liên minh giữa các thành phố thương mại và các phường hội nghề. Họ duy trì cơ chế độc quyền dọc bờ biển Bắc Âu, từ biển Baltic tới Biển Bắc và bên trong lục địa, trong suốt thời kỳ từ cuối thời Trung Cổ tới đầu thời Hiện đại (thế kỷ 13-17 trước Công nguyên). Các thành phố và làng nghề thuộc Hansa có hệ thống luật pháp riêng và họ tự tổ chức bảo vệ hỗ trợ lẫn nhau.

Lịch sử hiện đại châu Âu – và cũng tương tự ở Nhật – là lịch sử của

quá trình nô dịch hóa tất cả các trung tâm quyền lực cạnh tranh thành một trung tâm quyền lực, đầu tiên là các "hoàng thân" ("prince") sau đó là "quốc gia" hay "bang"("state"). Đến giữa thế kỷ 19, các thể chế đơn nguyên đều đạt được thắng lợi ngoại trừ nước Mỹ, một quốc gia vẫn duy trì chế độ đa nguyên trong các tổ chức tôn giáo và giáo dục. Thực ra, việc bãi bỏ chế độ đa nguyên là động cơ "tiến bộ" thúc đẩy sự phát triển của xã hội trong gần 600 năm trước thế kỷ 19. Nhưng ngay khi sự thắng thế của các quốc gia vừa trở nên chắc chắn thì tổ chức mới đầu tiên trỗi dậy – đó là các doanh nghiệp quy mô lớn.

Trong suốt cuộc đời mình, Charles E. Wilson luôn là một con người nổi bật ở Mỹ, trước hết với tư cách là chủ tịch kiêm tổng giám đốc của General Motors – hãng ô tô lớn nhất và thành công nhất thế giới thời đó, và sau đó là bộ trưởng quốc phòng trong chính quyền Eisenhower. Nhưng điều khiến Wilson được nhớ tới ngày hôm nay là ông không nói: "Những gì tốt cho General Motors thì cũng tốt cho nước Mỹ". Mà điều Wilson thực sự đã nói trong lễ nhậm chức tại Bộ Quốc phòng năm 1953 là: "Những gì tốt cho nước Mỹ thì cũng tốt cho General Motors".

Trong suốt phần còn lại của cuộc đời, Wilson đã cố gắng sửa chữa những trích dẫn sai của mình. Tuy nhiên không ai nghe ông nói. Mọi người lý luận rằng "Nếu đúng ông ta không nói điều đó, thì chắc chắn ông ta cũng tin vào nó – và thực tế ông phải tin vào điều đó". Như những gì đã nói, các nhà quản trị trong tổ chức – dù là doanh nghiệp, trường đại học, bệnh viện hay tổ chức hướng đạo sinh – phải tin tưởng rằng sứ mệnh và trách nhiệm của tổ chức là sứ mệnh và trách nhiệm của xã hội, đồng thời là cơ sở cho mọi thứ khác. Nếu họ không tin tưởng vào điều đó, tổ chức của họ sẽ nhanh chóng đánh mất sự tin tưởng vào bản thân, sự tự tin, niềm tự hào và khả năng hoạt động hiệu quả.

Tính đa dạng vốn là đặc tính của các xã hội phát triển và mang đến cho xã hội những thế mạnh tuyệt vời chỉ có thể thành hiện thực nhờ vào những tổ chức chuyên môn hóa và đơn- nhiệm (single-task) mà chúng ta đã phát triển được kể từ sau Cuộc Cách mạng Công nghiệp, và đặc biệt là trong 50 năm gần đây. Nhưng đặc tính mang đến khả năng hoạt động hiệu quả của doanh nghiệp chính là tính tự trị và chuyên môn hóa, được nhận thức bởi sứ mệnh và tầm nhìn hẹp của doanh nghiệp, giá trị hẹp của bản thân doanh nghiệp, chứ không phải bất cứ sự cân nhắc nào có liên quan đến cộng đồng và xã hội.

Do đó, chúng ta quay trở lại vấn đề cũ nhưng chưa bao giờ được

giải quyết của xã hội đa nguyên: Ai sẽ quản lý lợi ích chung? Ai xác định nó? Ai sẽ lấy cân bằng cho những mục tiêu và giá trị riêng rẽ và thường cạnh tranh nhau của các tổ chức xã hội? Ai sẽ đưa ra những quyết định quyền ưu tiên và dựa vào đâu để đưa ra những quyết định đó?

Chế độ phong kiến Trung Cổ đã bị thay thế bởi quốc gia thống nhất có chủ quyền chính vì không trả lời được những câu hỏi này. Nhưng bản thân quốc gia có chủ quyền ngày nay lại được thay thế bởi chế độ đa nguyên mới – đa nguyên về chức năng chứ không phải về quyền lực chính trị – vì nó không đáp ứng được yêu cầu của xã hội và cũng không thực hiện được những nhiệm vụ thiết yếu của cộng đồng. Vì vậy, trong phân tích cuối cùng luôn có những bài học cơ bản nhất được rút ra từ sự thất bại của niềm tin vào một quốc gia tập quyền và bao biện. Thách thức chúng ta phải đối mặt ngày nay, đặc biệt là ở những nước dân chủ phát triển và có thị trường tự do như nước Mỹ, là tạo ra sự đa chiều bao gồm các tổ chức tự trị, hoạt-động- dựa-trên-tri-thức nhằm mang lại cả hiệu quả kinh tế và sự gắn kết sâu sắc giữa chính trị và xã hội.

- Xuất bản lần đầu Tháng 9 & 10 năm 1992

12

THÁCH THỨC MỚI VỀ NĂNG SUẤT

Thách thức lớn nhất mà các nhà quản lý phải đối mặt tại các nước phát triển là phải tăng năng suất làm việc của nhân viên tri thức và dịch vụ. Thách thức này sẽ chi phối những việc cần phải làm của nhà quản lý trong vài thập kỷ tới, đồng thời sẽ xác định hiệu quả cạnh tranh của các công ty. Thậm chí quan trọng hơn là nó sẽ xác định cơ cấu của xã hội và chất lượng cuộc sống tại mỗi nước công nghiệp hóa.

Trong 120 năm qua, năng suất sản xuất và lưu thông hàng hóa – sản xuất công nghiệp, sản xuất nông nghiệp, khai thác mỏ, xây dựng và vận tải – đã tăng nhanh tại các nước phát triển với tỉ lệ trung bình 3% - 4% mỗi năm, tính đến nay đã tăng lên gấp 45 lần. Trong tiến trình tăng trưởng bùng nổ này, các quốc gia và người dân của họ đã được hưởng mọi thành quả: mức tăng trưởng chóng mặt của thu nhập và sức mua; nhiều thời gian nghỉ ngơi thư giãn hơn – thứ mà trước năm 1914 chỉ dành cho giới quý tộc và "những người giàu có nhàn rỗi" trong khi người khác làm việc ít nhất 3.000 giờ mỗi năm. (Ngày nay ngay cả người Nhật cũng làm việc không quá 2.000 giờ mỗi năm, người Mỹ 1.800 giờ và người Đức là 1.650 giờ).

Ngày nay, những kết quả đó là rõ ràng, không còn gì bí ẩn nữa, nhưng không phải do năng suất sản xuất và lưu thông hàng hóa giảm đi. Trái với những gì người ta vẫn tin, năng suất của những hoạt động này vẫn đang tăng lên với tốc độ như trước. Và tốc độ tăng trưởng ấy là tương đương nhau giữa Mỹ, Nhật và Đức. Thực ra, hiệu suất sản xuất công nghiệp ở Mỹ tăng lên trong suốt những năm 80 – có năm tăng 3,9% – lớn hơn mức tăng trưởng tương ứng ở Nhật và Đức, trong khi mức tăng hàng năm 4% - 5%

của ngành nông nghiệp Mỹ là một kỷ lục so với bất cứ quốc gia nào tại bất kỳ thời điểm nào.

Cuộc cách mạng về năng suất đã kết thúc, bởi vì có quá ít người làm việc trong ngành sản xuất và lưu thông hàng hóa vì năng suất làm việc của họ mang tính quyết định. Mọi người đều nói rằng, họ chiếm không quá một phần năm lực lượng lao động ở những nền kinh tế phát triển. Mới chỉ 30 năm trước, họ vẫn còn là bộ phận lao động chính. Ngay cả Nhật – đất nước tập trung nhiều vào sản xuất công nghiệp – cũng không còn hy vọng sự gia tăng năng suất của ngành này sẽ giúp duy trì tốc độ tăng trưởng kinh tế. Thực sự, thành phần lao động chính của Nhật là các nhân viên tri thức và dịch vụ - những người có hiệu suất làm việc cũng thấp như các đồng nghiệp tại các nước phát triển khác. Và ngay cả khi lực lượng lao động nông nghiệp chỉ chiếm 3% tổng lực lượng lao động - là tỉ lệ ở Mỹ, Nhật và Đức, thì dẫu có tạo ra mức tăng kỷ lục về kết quả sản xuất, họ cũng không góp thêm được bao nhiêu vào năng suất và khối của cải chung của đất nước họ.

Do đó, ưu tiên kinh tế hàng đầu tại các quốc gia phát triển phải là tăng năng suất của nhân viên tri thức và dịch vụ. Nước nào đạt được điều đó trước tiên sẽ thống trị nền kinh tế toàn cầu thế kỷ 21. Tuy nhiên, thách thức xã hội lớn nhất mà các nước phát triển gặp phải là tăng năng suất của ngành dịch vụ. Trừ phi giải quyết được thách thức đó, thế giới mới tránh được sự đối mặt với những mâu thuẫn xã hội ngày càng tăng, sự phân cực ngày càng lớn và thậm chí có thể đối mặt với một cuộc chiến tranh giai cấp.

Ở những nền kinh tế phát triển, cơ hội nghề nghiệp và thăng tiến ngày càng trở nên ít đi đối với những người được hưởng một nền giáo dục tốt và có trình độ chuyên môn cao. Và những người này sẽ luôn thuộc về bộ phận thiểu số trong cộng đồng. Họ sẽ bị áp đảo về mặt số lượng bởi đội quân những người thiếu trình độ chuyên môn và chỉ làm công việc dịch vụ tay nghề thấp – những người mà địa vị xã hội của họ được so với những lao động bần cùng của hơn 100 năm trước.

Đầu những năm 1880, những linh hồn của các niềm tin chính trị đã bị ám ảnh bởi bóng ma chiến tranh giai cấp giữa tầng lớp vô sản và tư sản công nghiệp. Karl Marx đã rất đơn độc khi tiên đoán rằng: "sự bần cùng hóa" của giai cấp vô sản tất yếu sẽ dẫn tới cách mạng. Benjamin Disraeli, có lẽ là người thủ cựu nổi tiếng nhất trong thế kỷ 19, cũng tin vào cuộc đấu tranh giai cấp không tránh khỏi. Và Henry James, người viết biên niên sử về sự giàu có của

nước Mỹ và tầng lớp tư sản châu Âu, đã rất lo sợ viễn cảnh đó tới mức ông đưa nó vào bối cảnh chính trong cuốn Công chúa Casamassima – một trong những tiểu thuyết đầy ám ảnh của ông.

Điều cản trở những dự đoán này – những dự đoán dường như rất hợp lý và gần như chắc chắn sẽ xảy ra thời nay – là cuộc cách mạng về hiệu suất do Frederick Taylor đề xướng năm 1881 khi ông nghiên cứu cách thức một lao động thủ công xúc cát. Bản thân Taylor, từng làm việc cho một xưởng đúc kim loại, đã rất sốc khi thấy sự căm thù sâu sắc giữa công nhân và người quản lý. Lo sợ rằng lòng căm thù này sẽ dẫn tới cuộc đấu tranh giai cấp, ông đã bắt đầu nỗ lực để cải thiện năng suất của hoạt động sản xuất công nghiệp. Và nỗ lực của ông đã châm ngòi cho một cuộc cách mạng cho phép công nhân nhà máy được hưởng mức lương bậc trung và có địa vị của giai cấp bậc trung, dù họ thiếu kỹ năng hay ít thụ hưởng một chế độ giáo dục tốt.

Ngày nay chính là thời điểm cho một cuộc cách mạng khác về năng suất. Tuy nhiên lần này lịch sử đứng về phía chúng ta. Chúng ta đã thu được những hiểu biết sâu sắc về năng suất và cách thức cải thiện nó – đủ để chúng ta hiểu rằng chúng ta cần một cuộc cách mạng, và đủ để chúng ta hiểu phải bắt đầu cuộc cách mạng ấy như thế nào.

Lao động tri thức và dịch vụ bao gồm từ những nhà khoa học chuyên nghiên cứu, những bác sĩ phẫu thuật tim cho tới những nữ quân nhân, từ những người quản lý siêu thị cho tới những cậu bé 16 tuổi chuyên đứng bán hamburger ở cửa hàng ăn nhanh mỗi chiều Chủ nhật. Tầng lớp lao động này cũng kể tới những người mà công việc biến họ thành những "thợ đứng máy": nhân viên rửa bát, người trông nhà, nhân viên nhập dữ liệu.

Tuy nhiên, mặc dù khác nhau về kiến thức, kỹ năng, trách nhiệm, vị trí xã hội và mức lương, nhân viên tri thức và dịch vụ là như nhau xét trên hai khía cạnh chính: điều gì không có tác dụng tăng cường năng suất làm việc và điều gì có tác dụng.

Điều đầu tiên chúng ta biết – và làm chúng ta khá sốc – là về những gì không hiệu quả. Tiền vốn không thể thay thế lao động. Hay bản thân công nghệ mới cũng không tạo ra năng suất cao hơn. Để sản xuất và lưu thông hàng hóa, nói theo thuật ngữ kinh tế học, vốn và công nghệ chỉ là những yếu tố sản xuất. Trong những công việc tri thức và dịch vụ, chúng chỉ là những công cụ

sản xuất. Sự khác biệt là ở chỗ một yếu tố như thế có thể thay thế cho lao động, còn công cụ thì có thể hoặc không thể. Công cụ giúp nâng cao năng suất hay gây ảnh hưởng ngược phụ thuộc vào việc người lao động sử dụng công cụ ấy như thế nào, mục đích sử dụng công cụ và kỹ năng của người sử dụng. Chẳng hạn như 30 trước, chúng ta đã chắc chắn rằng sự hiệu quả của máy tính sẽ dẫn tới sự cắt giảm hàng loạt nhân sự thư ký và văn phòng. Triển vọng về năng suất vượt bậc đã khiến người ta đầu tư rầm rộ cho các thiết bị xử lý dữ liệu – cũng ngang tầm với các thiết bị xử lý vật liệu (tức là máy móc truyền thống). Tuy nhiên đội ngũ nhân viên thư ký và văn phòng vẫn gia tăng, thậm chí với tốc độ nhanh hơn so với trước khi giới thiệu công nghệ mới. Và người ta không nhận thấy bất cứ sự tăng trưởng nào trong năng suất của ngành dịch vụ.

Bệnh viện là ví dụ tiêu biểu thường được nhắc đến. Vào cuối những năm 1940, các bệnh viện là những tổ chức thâm dụng lao động nhưng rất ít đầu tư vốn, chủ yếu họ đầu tư vào việc xây bốn bức tường và đặt vào đó vài giường bệnh. Rất nhiều bệnh viện khá lớn thời ấy thậm chí không cần đầu tư mua những thiết bị công nghệ giá rẻ đang được chào bán: họ không cần thiết bị chụp X-quang, hay đầu tư cho phòng thí nghiệm lâm sàng hay phòng vật lý trị liệu. Ngày nay bệnh viện đòi hỏi một lượng vốn khổng lồ để đầu tư vào máy siêu âm, máy chụp cắt lớp MRI, máy phân tích máu và nước tiểu, phòng vô trùng, và một tá những công nghệ mới khác. Mỗi thiết bị lại làm phát sinh nhu cầu mới về nhân sự trình độ cao mà không giúp giảm bớt được bất kỳ người nào trong nhóm hiện tại. (Thực ra sự leo thang về chi phí chăm sóc sức khỏe có nguyên nhân chủ yếu từ việc bệnh viện trở thành một tổ chức đòi hỏi cả lao động và nguồn vốn dồi dào). Nhưng ít ra bệnh viện cũng gia tăng đáng kể hiệu suất hoạt động của họ. Trong khi ở một số lĩnh vực tri thức và dịch vụ khác, người ta chỉ thấy chi phí ngày càng cao hơn, vốn đầu tư nhiều hơn và cần nhiều lao động hơn.

Tăng năng suất với quy mô lớn là cách duy nhất để vượt qua được bãi lầy này. Và sự tăng trưởng đó chỉ có thể đến từ thứ mà Taylor gọi là sự "làm việc thông minh hơn"(*). Điều này đơn giản có nghĩa là làm việc hiệu quả hơn nhưng không vất vả hơn và không mất thời gian nhiều hơn.

(*) Trong số các nỗ lực để áp dụng phương châm làm việc thông minh hơn trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, có những cuốn sách: Nursing productivity: the Hospital's Key to Survival and Profit (Chicago: S-N Publications, 1986) của Roxanne Spitzer, và cuốn Creating New Health care Ventures (Gaithersburg, Md.: Aspen

Publishers, 1991) của Regina Herzlinger.

Nhà kinh tế học xem đầu tư vốn là chìa khóa của năng suất, nhà kỹ thuật gắn vị trí ngôi sao cho máy móc thiết bị mới. Tuy nhiên, "lực lượng" chính đứng đằng sau sự bùng nổ về năng suất lao động phải là làm việc thông minh hơn. Vốn và công nghệ là những thứ khá dồi dào trong những nền kinh tế phát triển suốt 100 năm đầu của Cuộc Cách mạng Công nghiệp cũng như trong 100 năm sau đó. Nhưng, chỉ khi nào con người "làm việc thông minh hơn", năng suất sản xuất và lưu thông hàng hóa mới thực sự cất cánh.

Tình trạng tương tự cũng diễn ra với những công việc tri thức và dịch vụ - điểm khác biệt là trong sản xuất hàng hóa, làm việc thông minh hơn chỉ là một chìa khóa mở ra cánh cửa tăng năng suất. Đối với công việc tri thức và dịch vụ, làm việc thông minh hơn là chìa khóa vạn năng. Hơn nữa, đó là một chìa khóa rất phức tạp và đòi hỏi chúng ta phải tiếp cận công việc sát sao hơn theo cách mà cả Taylor cũng chưa bao giờ hình dung được.

Khi Taylor nghiên cứu hành động xúc cát, câu hỏi duy nhất đặt ra là "Việc này được làm như thế nào?". Gần 50 năm sau, khi Elton Mayo của Đại học Harvard muốn lật đổ thuyết "quản lý khoa học" ("scientific management") và thay thế nó bằng học thuyết mới sau này được gọi là "quan hệ con người" ("human relations"), ông cũng tập trung vào câu hỏi tương tự. Khi nghiên cứu tại Hawthorne Works thuộc Công ty Western Electric, ông đã đặt câu hỏi: "Cách tốt nhất để tạo ra một thiết bị điện thoại có dây là gì?". Điểm mấu chốt là trong sản xuất và lưu thông hàng hóa, nhiệm vụ luôn luôn được thực hiện theo yêu cầu cho trước.

Tuy nhiên, trong công việc tri thức và dịch vụ, câu hỏi được đặt ra để tăng hiệu suất – và để làm việc thông minh hơn – phải là "Nhiệm vụ là gì?" "Chúng ta đang cố gắng hoàn thành việc gì?" "Tại sao chúng ta phải làm việc đó?". Thành tích về năng suất dễ dàng nhất, cũng có thể là lớn nhất, mà công việc tri thức và dịch vụ có khả năng đạt được có thể xuất phát từ việc xác định nhiệm vụ và đặc biệt là từ việc hủy bỏ đi những việc không cần làm(*).

(*) Xem "Reengineering Work: Don’t automate, Obliterate" - Harvard Business Review Tháng 7 & 8 năm 1990 của Michael Hammer, và "Permanent Cost cutting" - Wall Street Journal số ra ngày 11 tháng 01 năm 1991 của Peter F. Drucker.

Một ví dụ xa xưa nhưng vẫn là một trong những ví dụ tốt nhất:

quy trình xử lý đơn đặt hàng qua thư thời kỳ đầu của công ty Sears, Roebuck. Giữa năm 1906 và 1908, Sears đã bỏ một công việc tốn nhiều thời gian – đếm tiền trong phong bì đính kèm với thư đặt hàng. Thay vào đó Sears cân thư tự động. Thời đó, hầu như các đơn hàng gửi cho Sears đều thanh toán bằng tiền xu. Nếu trọng lượng phong bì khớp với trị giá đơn hàng trong một giới hạn sai số rất nhỏ, thì phong bì đó sẽ không cần mở. Tương tự, Sears cũng xóa bỏ một nhiệm vụ còn tốn thời gian hơn – tiếp nhận đơn hàng tới bằng cách sắp xếp việc giao hàng tương ứng với trọng lượng thư đến (giả thiết có khoảng 40 đơn đặt hàng trong một pao(*) thư). Trong vòng hai năm, những bước thay đổi này đã làm tăng năng suất của việc điều hành đơn hàng qua thư lên gấp 10 lần(**).

Một công ty bảo hiểm lớn gần đây đã tăng được năng suất của bộ phận giải quyết khiếu nại khách hàng lên năm lần – từ mức trung bình 15 phút xuống còn 3 phút cho mỗi khiếu nại – bằng cách xóa bỏ những quá trình kiểm tra chi tiết, ngoại trừ những khiếu nại lớn. Thay vì phải xác định 30 hạng mục như vẫn thường làm, nay họ chỉ phải kiểm tra 4 điểm: hiệu lực hợp đồng, giá trị danh nghĩa có phù hợp với giá trị khiếu nại, tên người mua bảo hiểm có trùng với tên trên giấy chứng tử, và tên người hưởng lợi có trùng với tên người yêu cầu bồi thường. Nguyên nhân thúc đẩy sự thay đổi là việc đặt câu hỏi: "Nhiệm vụ là gì?" và câu trả lời: "là chi trả cho khiếu nại bảo hiểm trường hợp tử vong nhanh nhất và rẻ nhất có thể". Tất cả những gì công ty yêu cầu giờ đây là chỉ cần xem xét chi tiết 2% mẫu, tức là chỉ kiểm tra 1 trong 50 khiếu nại của khách hàng mà thôi.

(*) Đơn vị đo lường Anh - Mỹ, 1 pound = 0,454kg.

(**) Xem Catalogues and counter: A history of Sears, Roebuck & Company (Chicago: University of Chicago Press, 1965) của Boris Emmet và John E. Jeucks.

Tương tự, một số bệnh viện tại Mỹ đã giảm bớt được phần lớn lao động và chi phí khỏi quy trình tiếp nhận bệnh nhân bằng cách tiếp nhận tất cả bệnh nhân theo cách thường dùng với bệnh nhân cấp cứu, tức là những bệnh nhân bất tỉnh hay chảy máu và không thể điền vào những mẫu giấy tờ dài dòng. Những bệnh viện này đặt câu hỏi "Nhiệm vụ là gì?" và câu trả lời: "là xác định tên, giới tính, tuổi, địa chỉ và phương thức thanh toán của bệnh nhân" – những thông tin có thể tìm thấy trong thẻ bảo hiểm mà hầu như trên thực tế mọi bệnh nhân đều mang theo.

Cả hai ví dụ trên đều thuộc ngành dịch vụ. Trong công việc tri thức, việc xác định nhiệm vụ và loại bỏ những việc làm không cần thiết thậm chí còn quan trọng hơn và tạo ra kết quả tốt hơn. Chúng ta hãy xem một công ty đa quốc gia xác định lại kế hoạch chiến lược của họ như thế nào.

Trong nhiều năm liền, một nhóm lập kế hoạch bao gồm 45 nhân viên sáng giá đã chuẩn bị cẩn thận những kế hoạch chiến lược qua những bản ghi nhớ rất chi tiết. Các tài liệu đó thực sự là những tác phẩm xuất sắc mà sau khi đọc xong mọi người đều nhất trí như thế. Tuy nhiên chúng chỉ có ảnh hưởng rất nhỏ đến hoạt động của công ty. Sau đó, một CEO mới đã đặt câu hỏi: "Nhiệm vụ là gì?" và trả lời: "là đưa ra phương hướng và mục tiêu cho hoạt động kinh doanh của chúng ta, và chiến lược để đạt được mục tiêu đó". Phải mất 4 năm vất vả và vài lần khởi động thất bại. Nhưng hiện nay những nhân viên lập kế hoạch (với quân số gần giống thời kỳ trước) đã làm việc cẩn thận chỉ trên ba câu hỏi, mỗi câu hỏi đều liên quan tới hoạt động kinh doanh của công ty: Công ty cần duy trì vị thế đứng đầu trong phân đoạn thị trường nào? Công ty cần những hoạt động đổi mới nào để hỗ trợ cho vị trí trên thị trường đó? Và tỉ lệ hoàn vốn tối thiểu để thu nhập bù đắp được chi phí vốn cần thiết là bao nhiêu? Sau đó nhóm lập kế hoạch làm việc với từng chuyên viên trong mỗi công việc kinh doanh của công ty để vạch ra đường lối chiến lược rộng nhằm đạt được những mục tiêu đó trong những bối cảnh kinh doanh khác nhau. Kết quả đạt được đơn giản hơn nhiều và không khoa trương, nhưng chúng đã trở thành "kế hoạch tác chiến", làm kim chỉ nam cho mọi hoạt động của công ty và của các chuyên viên cao cấp trong công ty.

Khi con người sản xuất hay vận chuyển hàng hóa, tại một thời điểm bất kỳ họ chỉ làm một nhiệm vụ. Người công nhân xúc cát mà Taylor nghiên cứu không đồng thời cho than vào lò. Những phụ nữ hàn dây điện trong phòng dây dẫn mà Mayo quan sát, họ không đồng thời kiểm tra điện thoại thành phẩm tại nhà máy. Người nông dân trồng ngô ở Iowa không bỏ luống cày đang cày dở để đi dự họp. Công việc tri thức và dịch vụ cũng vậy, chúng yêu cầu sự tập trung. Bác sĩ phẫu thuật không nhận điện thoại trong phòng mổ, hay luật sư không nhận điện thoại khi đang tư vấn cho khách hàng.

Nhưng trong các tổ chức chủ yếu bao gồm các công việc tri thức và dịch vụ, sự tập trung rời rạc(*) đang ngày càng trở thành quy luật. Những nhân vật cấp cao thỉnh thoảng có thể tự tập trung (mặc dù rất ít người trong số họ thử làm điều đó). Nhưng thành phần chủ yếu bao gồm các kỹ sư, giáo viên, nhân viên kinh doanh,

thư ký, nhà quản lý cấp trung, và tất cả họ đang tiếp nhận một khối lượng ngày càng nhiều những công việc bận rộn, những hoạt động đóng góp rất ít giá trị, nếu có, và những hoạt động không liên quan gì đến chuyên môn mà họ được đào tạo và được trả lương để làm.

(*) Nguyên văn: splintered attention.

Trường hợp tệ nhất có lẽ là các y tá trong các bệnh viện của Mỹ. Chúng tôi được nghe nhiều về tình trạng thiếu y tá. Nhưng làm sao điều đó lại xảy ra? Bởi trong nhiều năm số lượng sinh viên tốt nghiệp học lên cao vẫn gia tăng đều đặn, đồng thời, số giường bệnh gần đây giảm nhanh chóng. Câu trả lời cho nghịch lý này là: ngày nay y tá chỉ dành khoảng một nửa thời gian của họ để làm những việc họ được đào tạo và được trả lương – nghề y tá. Nửa thời gian còn lại bị lấp đầy bởi những hoạt động không đòi hỏi kỹ năng hay kiến thức mà họ được đào tạo, những hoạt động không góp phần vào việc chăm sóc sức khỏe hay gia tăng thêm bất cứ giá trị kinh tế nào, hoặc liên quan rất ít đến sức khỏe hay quá trình hồi phục của bệnh nhân. Y tá trước hết bận rộn bởi hàng đống công việc giấy tờ về Medicare(*), Medicaid(**), các công ty bảo hiểm, phòng thu viện phí, và ngăn ngừa những vụ kiện do khám chữa bệnh sai.

Hoàn cảnh ở các cơ sở giáo dục bậc cao cũng không khác hơn. Các khoa thuộc trường cao đẳng và đại học sử dụng ngày càng nhiều thời gian vào các cuộc họp hội đồng thay vì giảng dạy trên lớp, tư vấn sinh viên hay nghiên cứu. Một số cuộc họp hoàn toàn có thể bỏ qua được. Và chúng có lẽ sẽ hiệu quả hơn nếu chỉ có ba người tham gia thay vì bảy thành viên.

Nhân viên kinh doanh cũng bị phân tán như vậy. Ở những cửa hàng bách hóa hay siêu thị, họ sử dụng phần lớn thời gian để "phục vụ" máy tính nên còn rất ít thời gian dành cho khách hàng – đó có thể là lý do chính khiến năng suất bán hàng và doanh số của họ giảm đều đặn. Các nhân viên bán hàng trực tiếp dùng một phần ba thời gian của họ để làm báo cáo chứ không phải để tiếp xúc với khách hàng. Và các kỹ sư phải ngồi hết cuộc họp này đến cuộc họp khác trong khi lẽ ra họ phải đang bận rộn dưới xưởng sản xuất.

(*) Chương trình của Chính phủ Mỹ về chăm sóc sức khỏe người già trên 65 tuổi.

(**) Chương trình của Chính phủ Mỹ về chăm sóc sức khỏe cho

những cá nhân và gia đình có thu nhập thấp và người khuyết tật.

Đó không phải là làm phong phú thêm công việc, mà là làm suy yếu công việc. Nó phá hủy năng suất. Nó hút cạn động lực và tinh thần làm việc. Mọi cuộc điều tra về thái độ làm việc chỉ ra rằng các y tá đều rất phẫn nộ vì không thể dành nhiều thời gian hơn để chăm sóc bệnh nhân. Cũng dễ hiểu khi chúng ta biết rằng họ tin rằng mình đang "bị" trả lương dưới khả năng, và cũng dễ thông cảm không kém khi đội ngũ nhân viên hành chính của bệnh viện hiểu rằng họ đang được trả lương cao hơn những công việc hành chính không yêu cầu những kỹ năng mà họ đang làm.

Trị bệnh này khá dễ, nó như là một nguyên tắc. Chỉ cần tập trung vào nhiệm vụ – trong trường hợp này là công việc của y tá, tức là chăm sóc bệnh nhân. Đây là bước thứ hai để làm việc thông minh hơn. Chẳng hạn như, một số bệnh viện đã tách công việc hành chánh giấy tờ ra khỏi mô tả công việc của y tá, vốn là công việc của các nhân viên hành chính bên dưới. Mức độ quan tâm dành cho bệnh nhân và những giờ phút y tá sử dụng vào mục đích chăm sóc bệnh nhân tăng lên đáng kể. Hơn nữa, bệnh viện còn có thể cắt giảm được số lượng y tá xuống từ một phần tư đến một phần ba, do đó có thể tăng lương mà không phải gánh chi phí cao hơn.

Để đạt được những cải thiện như thế, chúng ta phải đặt ra nhóm câu hỏi thứ hai đối với mỗi công việc tri thức và dịch vụ:

"Chúng ta trả tiền cho cái gì?" "Giá trị mà công việc đó dự kiến sẽ đóng góp là giá trị nào?". Câu trả lời không phải lúc nào cũng rõ ràng hay không gây tranh cãi. Một siêu thị sẽ nhìn vào lực lượng bán hàng của họ và trả lời: "bán hàng", trong khi siêu thị tương tự ở cùng thành phố với cùng một nhóm khách hàng lại trả lời: "dịch vụ khách hàng". Mỗi câu trả lời đưa đến sự tái cơ cấu khác nhau đối với công việc trong phòng kinh doanh. Nhưng mỗi siêu thị đều đạt được tốc độ tăng trưởng khá nhanh và mạnh do từng nhân viên bán hàng và từng bộ phận bán hàng tạo ra, nghĩa là đạt được cả năng suất và lợi nhuận.

Bất chấp ảnh hưởng lớn lao của nó, học thuyết quản lý khoa học của Taylor đã phải chịu sức ép tồi tệ, đặc biệt là trong giới học giả. Nguyên nhân chính có thể là do chiến dịch chống trả không khoan nhượng của Công đoàn Mỹ – và chống lại cả bản thân Taylor – trong những năm đầu của thế kỷ này. Công đoàn không phản đối Taylor vì nghĩ rằng ông là người chống lại người lao động và bênh vực tầng lớp quản lý. Thực ra, ông không phải là

người như thế. Nhưng "tội lỗi" không thể tha thứ của ông là ông đã khẳng định rằng không tồn tại cái gọi là "kỹ năng" trong sản xuất và lưu thông hàng hóa. Taylor khẳng định mọi công việc là như nhau. Và mọi việc đều có thể phân chia thành từng thao tác nhỏ không đòi hỏi bất kỳ kỹ năng nào. Mọi người bất kể ai cứ sẵn sàng học những thao tác này đều có thể trở thành "nhân viên hạng nhất" và được trả "lương hạng nhất". Anh ta có thể làm được hầu hết những công việc siêu hạng và hoàn thành chúng một cách hoàn hảo.

Niềm tin vào sự kỳ diệu của tay nghề và tin rằng kỹ năng sẽ tồn tại mãi mãi ngầm giả định rằng thời gian học việc nhiều năm là cần thiết để đạt được cả hai điều trên. Trên thực tế, Hitler tham gia cuộc chiến tranh với nước Mỹ dựa trên giả định ấy. Ông ta tin rằng cần 5 năm hoặc nhiều hơn để đào tạo một thợ mài kính quang học (kỹ năng của những người này là điều thiết yếu trong chiến tranh hiện đại), ông ta nghĩ rằng cần rất nhiều thời gian trước khi nước Mỹ có thể đưa vào châu Âu một quân đội tinh nhuệ và một lực lượng không quân thiện chiến – và do đó ông ta tuyên bố chiến tranh sau khi người Nhật tấn công Trân Châu Cảng.

Ngày nay chúng ta biết rằng Taylor đã đúng. Nước Mỹ đã hầu như không có thợ mài kính quang học vào năm 1941. Và đúng là cuộc chiến tranh hiện đại rõ ràng đòi hỏi số lượng lớn những thợ mài kính quang học. Nhưng nhờ áp dụng phương pháp quản lý khoa học của Taylor, chỉ trong vòng vài tháng nước Mỹ đã đào tạo được những công nhân bán-kỹ-năng để tạo ra kính viễn vọng còn hiện đại hơn kính do ngay cả người Đức tạo ra, và còn tạo ra trên dây chuyền lắp ráp. Và tới thời điểm đó, những công-nhân-hạng-nhất của Taylor nhờ năng suất làm việc rất cao đã kiếm được rất nhiều tiền, nhiều hơn hẳn những gì mà một người thợ năm 1911 có thể mơ đến.

Cuối cùng thì công việc tri thức và dịch vụ lại có khả năng trở nên giống với công việc sản xuất và lưu thông hàng hóa, nếu sử dụng câu khẩu hiệu cũ của quản lý khoa học, có thể gọi đó là một "công việc thuần túy". (Ít nhất, đó cũng là sự kế thừa lý thuyết của Taylor, người phát ngôn quan trọng của trí tuệ nhân tạo). Nhưng trong thời gian tới, chúng ta không được phép xem công việc tri thức và dịch vụ như "công việc thuần túy", cũng không được quy chúng vào cùng một loại. Hơn thế, những công việc này được chia thành ba loại bằng cách nhìn vào hiệu quả hoạt động mà một công việc thực tế đạt được. Quá trình này – xác định hiệu quả hoạt động – là bước thứ ba hướng tới mục tiêu làm việc thông minh hơn.

Đối với một số công việc tri thức và dịch vụ, hiệu quả đồng nghĩa với chất lượng. Ví dụ tiêu biểu là công việc của các nhà khoa học trong phòng nghiên cứu, nơi số lượng – số lượng kết quả nghiên cứu - chỉ là nhân tố thứ yếu sau chất lượng. Một loại thuốc chữa bệnh mới có thể mang lại doanh thu hàng năm là 500 triệu đô la Mỹ và thống lĩnh thị trường trong một thập kỷ rõ ràng có giá trị hơn 20 loại thuốc "ăn theo" có doanh thu hàng năm từ 20 đến 30 triệu đô la Mỹ mỗi loại. Nguyên tắc tương tự được áp dụng cho những chính sách cơ bản và những quyết định chiến lược, cũng như cho những công việc ít phô trương hơn như việc bác sĩ chẩn đoán bệnh, hay thiết kế bao bì, hay biên tập báo chí. Trong mỗi ví dụ trên, chúng ta đều chưa biết làm thế nào để phân tích quy trình tạo ra chất lượng. Do đó, để tăng năng suất, chúng ta chỉ có thể đặt câu hỏi: "Điều gì là hiệu quả?".

Loại thứ hai bao gồm những công việc tri thức và dịch vụ chủ yếu: loại công việc mà cả số lượng và chất lượng cùng kết hợp lại để tạo ra hiệu quả hoạt động. Bán hàng siêu thị là một ví dụ. Tạo ra "sự hài lòng của khách hàng" cũng quan trọng như mỗi đô la doanh thu trong hóa đơn bán hàng, nhưng "sự hài lòng của khách hàng" không hề dễ xác định. Điều tương tự xảy ra với những kỹ sư, đại diện thương mại trong các công ty môi giới kinh doanh, kỹ thuật viên ngành y, giám đốc chi nhánh ngân hàng, y tá, nhân viên đánh giá khiếu nại, vân vân. Để nâng cao năng suất trong những công việc này, bạn cần đặt ra câu hỏi: "Điều gì có tác dụng?" nhưng cũng cần phải phân tích quy trình từng bước một, và thực hiện từng nghiệp vụ một.

Cuối cùng, có rất nhiều công việc (sắp xếp tài liệu, quản lý công việc đóng gói và giao hàng, giám định yêu cầu bồi thường bảo hiểm trường hợp tử vong, sắp xếp giường bệnh) mà hiệu quả hoạt động được xác định gần giống với hoạt động sản xuất và lưu thông hàng hóa, tức là, được xác định bởi số lượng (ví dụ như số phút cần thiết để chuẩn bị xong một giường bệnh). Trong những công việc "sản xuất" này, chất lượng vốn là một nhóm tiêu chí bên ngoài thay vì chính hiệu quả hoạt động. Nhất thiết phải xác định các tiêu chuẩn và xây dựng chúng thành quy trình làm việc. Nhưng một khi đã hoàn thành quy trình, những cải thiện về năng suất thực sự sẽ xuất hiện xuyên suốt quá trình sản xuất công nghiệp truyền thống, tức là, nhờ vào việc phân tích nhiệm vụ và kết hợp các hành động đơn giản với nhau thành một công việc hoàn chỉnh.

Xác định nhiệm vụ, tập trung công việc vào nhiệm vụ và xác định hiệu quả hoạt động: bản thân ba bước này sẽ tạo ra sự thay đổi đáng kể về năng suất – hầu hết các bước này có thể đạt được tại bất cứ thời gian nào. Chúng cần được xem đi xem lại nhiều lần, có thể cứ sau ba đến năm năm, hay khi có bất cứ sự thay đổi nào trong công việc hay trong cơ cấu tổ chức. Nhưng sau đó, căn cứ vào kinh nghiệm của chúng ta, kết quả của việc tăng năng suất sẽ bằng, nếu không muốn nói là cao hơn, so với tất cả những gì mà sản xuất công nghiệp, quản lý khoa học hay quan hệ con người đạt được trong sản xuất cho đến nay. Nói cách khác, ba bước này có thể mang đến cho chúng ta cuộc cách mạng về năng suất mà chúng ta cần trong nền kinh tế tri thức và dịch vụ.

Nhưng với một điều kiện: là chúng ta phải áp dụng những bài học học được từ Chiến tranh Thế giới II về việc tăng hiệu suất trong sản xuất và lưu thông hàng hóa. Do đó, bước thứ tư hướng tới làm việc thông minh hơn là quản lý cần tạo nên mối quan hệ đối tác với những người trực tiếp làm việc, những người có khả năng làm việc với hiệu suất cao hơn. Mục tiêu là phải xây dựng được trách nhiệm đối với tính hiệu suất và hiệu quả trong công việc tri thức và dịch vụ, bất kể mức độ công việc, độ khó hay kỹ năng của công việc.

Frederick Taylor từng thường xuyên bị chỉ trích vì không bao giờ đặt câu hỏi với công nhân, là đối tượng nghiên cứu của ông, xem họ nghĩ gì về khả năng cải thiện công việc của họ, mà ông chỉ dạy bảo họ cách thức làm việc. Elton Mayo cũng chưa bao giờ hỏi, ông cũng chỉ đưa ra yêu cầu. Phương pháp luận của Taylor (và của Mayo, 40 năm sau) đơn giản chỉ là sản phẩm của thời gian, khi sự thông thái của các chuyên gia được xem trọng hơn. (Xét đến cùng, Freud cũng không bao giờ hỏi bệnh nhân của mình xem họ nghĩ vấn đề có thể là gì). Taylor xem cả công nhân và quản lý là "những anh đần không biết nói". Còn Mayo trong khi dành sự kính trọng cho các nhà quản lý, lại xem công nhân là những người "chưa trưởng thành" và "đầu óc lệch lạc", thực sự cần sự hướng dẫn chuyên môn của các nhà tâm lý học.

Tuy nhiên, khi Chiến tranh Thế giới II xảy ra, các nhà doanh nghiệp Mỹ đã phải hỏi công nhân. Chúng ta không còn lựa chọn nào khác. Những nhà máy của Mỹ khi đó không có kỹ sư, các nhà tâm lý học, hay đốc công để trả lời câu hỏi. Tất cả là công nhân trong những bộ đồng phục như nhau. Và trong sự ngạc nhiên của chúng ta, như tôi vẫn nhớ, chúng ta khám phá ra rằng công nhân không phải là những anh đần không biết nói, hay chưa trưởng thành, hay đầu óc lệch lạc. Họ hiểu rất rõ về công việc họ đang

làm – về lô-gic và nhịp điệu của chúng, về chất lượng và những dụng cụ của chúng. Hỏi họ về suy nghĩ của họ là cách để hướng tới cả năng suất và chất lượng(*).

Trước hết, chỉ một số doanh nghiệp chấp nhận định đề lạ thường này. (IBM là doanh nghiệp tiên phong, và trong một thời gian dài là một trong số ít doanh nghiệp lớn áp dụng ý tưởng này). Nhưng trong thời gian cuối những năm 1950 đầu những năm 1960, các nhà công nghiệp Nhật Bản đã nắm bắt được ý tưởng này, những người mà trước đó còn cố gắng quay trở lại thời kỳ chế độ chuyên quyền đã bị sụp đổ trong những cuộc đình công đẫm máu và cuộc chiến gần-như-nội-chiến. Ngày nay, dù vẫn còn xa mới được áp dụng trên thực tế một cách rộng rãi, nhưng ít nhất về mặt lý thuyết người ta đã chấp nhận rằng kiến thức của công nhân về công việc của họ là xuất phát điểm cho việc cải thiện năng suất, chất lượng và hiệu quả hoạt động.

Tuy nhiên trong sản xuất và lưu thông hàng hóa, mối quan hệ đối tác với những công nhân có trách nhiệm là cách duy nhất tốt nhất để tăng năng suất. Cuối cùng thì những gì Taylor nói đã có hiệu quả, nếu không nói là hiệu quả rất cao. Trong công việc tri thức và dịch vụ, mối quan hệ đối tác với nhân viên có trách nhiệm là cách duy nhất để trở nên hiệu quả.

(*) Trong cuốn sách năm 1942 của tôi "The Future of Industrial man" (Westport Conn.: Greenwood, 1978) và cuốn sách năm 1950 của tôi The New Society (Greenwook, 1982), tôi có bàn luận về "nhân viên có trách nhiệm" là "một phần của quản lý". Edwards W. Deming và joseph M. Juran đã phát triển những lý thuyết mà chúng ta gọi là "vòng tròn chất lượng" và "quản lý chất lượng toàn diện" vốn là kết quả của những gì họ trải nghiệm trong thời kỳ chiến tranh. Cuối cùng, ý tưởng đó được Douglas McGregor đưa ra trong cuốn sách của ông năm 1960 The Human Side of Enterprise (New York, McGraw Hill 1985) với việc đề ra "Lý thuyết X" và "Lý thuyết Y".

Thành phần cuối cùng của làm việc thông minh hơn là một bài học gồm hai phần mà cả Taylor và Mayo đều không biết.

Phần đầu tiên: Học hỏi liên tục là phần không tách rời khỏi những thành tựu về năng suất. Việc thiết kế lại công việc và dạy lại cho công nhân cách thức mới để thực hiện, là những gì Taylor đã làm và đã dạy, ngày nay không thể tự nó duy trì quá trình học hỏi liên tục. Đào tạo chỉ là bước khởi đầu của học tập. Thực ra, như người Nhật đã dạy chúng ta (nhờ vào nghệ thuật Zen truyền thống của

họ) rằng lợi ích lớn nhất của đào tạo không phải từ việc học được điều mới mà tới từ việc làm tốt hơn những thứ chúng ta đã làm tốt.

Phần thứ hai: nhân viên tri thức và dịch vụ học được nhiều nhất khi họ dạy người khác. Cách tốt nhất để nâng cao hiệu suất của một ngôi sao kinh doanh là yêu cầu anh ta trình bày về "bí quyết thành công của tôi" trong cuộc họp đội ngũ bán hàng của công ty. Cách tốt nhất để một bác sĩ phẫu thuật cải thiện chất lượng công việc của mình là yêu cầu ông ấy nói chuyện về điều đó tại hiệp hội y khoa thành phố. Chúng ta thường nghe nói rằng trong thời đại thông tin, mỗi doanh nghiệp phải trở thành một tổ chức học hỏi, và là một tổ chức biết dạy người khác.

Một trăm năm trước, những tín hiệu về một cuộc mâu thuẫn giai cấp là không hề nhầm lẫn. Sự kiện tháo ngòi nổ cho mâu thuẫn đó – và do đó tránh được cuộc chiến tranh giai cấp – là sự tăng năng suất lao động mạnh mẽ trong lực lượng lao động công nghiệp, một sự kiện không có tiền lệ mà ngay cả người tiên phong Frederick Taylor cũng không có thuật ngữ để diễn tả nó.

Ngày nay chúng ta biết rằng năng suất thực sự là một nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh. Nhưng chúng ta cần phải nhìn nhận rằng đó cũng là chìa khóa cho sự ổn định xã hội. Vì lý do đó, những thành tựu đạt được trong năng suất ngành dịch vụ, có thể so sánh với những gì đã đạt được trong năng suất ngành công nghiệp, phải là ưu tiên hàng đầu của các nhà quản lý trong toàn bộ thế giới phát triển.

Sự thật là tổng các khoản thu nhập thực tế không thể cao hơn tổng năng suất xét mọi quãng thời gian nào. Nếu năng suất của nhân viên dịch vụ không tăng nhanh chóng, cả vị trí xã hội và kinh tế của loại hình công ty dịch vụ – số lượng loại này đang cạnh tranh trực tiếp với số lượng loại hình công ty sản xuất – chắc chắn sẽ giảm xuống. Ở mức tối thiểu, điều này vẽ nên toàn cảnh của một nền kinh tế đình trệ, thậm chí đáng ngại hơn, nó vẽ nên toàn cảnh mâu thuẫn xã hội chưa từng có kể từ sau Cuộc Cách mạng Công nghiệp vài thập kỷ trước.

Có thể hình dung rằng, nhân viên dịch vụ có thể sử dụng sức mạnh số đông của mình để yêu cầu mức lương cao hơn giá trị đóng góp cho nền kinh tế của họ. Nhưng điều đó chỉ làm kiệt quệ toàn xã hội, kéo mức thu nhập thực sự của tất cả mọi người xuống thấp và đẩy tỉ lệ thất nghiệp lên cao. Đồng thời, thu nhập của các nhân viên không kỹ năng hoặc bán kỹ năng có thể tiếp tục bị

giảm tương ứng với mức tăng lương của những nhân viên thành thạo. Nhưng điều này sẽ đào sâu thêm vực thẳm ngăn cách giữa hai nhóm cũng như đẩy nhanh tình trạng phân cực. Trong bất kỳ trường hợp nào, nhân viên dịch vụ cũng chỉ ngày càng trở nên cay đắng hơn, đau đầu hơn và tự phân chia thành một tầng lớp bị chia cắt ngay trong nội bộ của mình.

May thay chúng ta đang ở một vị thế tốt hơn nhiều vị thế của cha ông chúng ta một thế kỷ trước đây. Chúng ta biết điều mà nhiều người thời ấy không biết: năng suất có thể tăng lên.

Chúng ta cũng biết làm sao để tăng năng suất. Và chúng ta biết điều này là tốt nhất cho những công việc mà xã hội cần gấp nhất: công việc dịch vụ không kỹ năng và bán kỹ năng – những công việc duy tu bảo dưỡng tại nhà máy, trường học, bệnh viện và văn phòng, những vị trí đứng quầy tại nhà hàng hay siêu thị, nhân viên thư ký văn phòng tại công ty bảo hiểm, ngân hàng và mọi loại hình doanh nghiệp khác. Về bản chất, đây vẫn là những công việc sản xuất. Và những gì chúng ta học được trong 100 năm qua về tăng năng suất sản xuất cũng có thể được áp dụng cho những công việc đó với sự điều chỉnh ít nhất.

Hơn nữa, cho đến nay một số công ty bảo dưỡng đa quốc gia đã áp dụng một mô hình sắp xếp các bước công việc nhằm nâng cao năng suất lao động. Những người chủ ở Mỹ và châu Âu đã áp dụng một cách hệ thống cách tiếp cận mà bài báo này đề cập cho những công việc dịch vụ cần kỹ năng thấp. Họ xác định nhiệm vụ, tập trung công việc vào nhiệm vụ, xác định hiệu quả hoạt động, xem nhân viên như đối tác trong công cuộc nâng cao năng suất và xem họ là nguồn ý tưởng đầu tiên của công cuộc đó, và xây dựng hệ thống dạy và học liên tục trong công việc của mọi nhân viên và mọi nhóm làm việc. Kết quả là, họ đã tăng đáng kể năng suất – một số trường hợp thậm chí tăng gấp đôi – đó là cơ sở cho phép họ tăng lương nhân viên. Điều quan trọng là quá trình này nâng cao lòng tự trọng và tự hào của người lao động.

Không phải ngẫu nhiên mà các nhà thầu bên ngoài doanh nghiệp cũng đạt được những tiến bộ này. Để đạt được thành quả về năng suất trong công việc dịch vụ dạng-sản-xuất, thông thường doanh nghiệp phải thuê ngoài một công ty khác – một công ty chỉ hoạt động duy nhất về công việc đó, một công ty xem trọng, hiểu công việc đó, cung cấp lao động trình độ thấp để hoàn thành công việc ở mức độ cao nhất (ví dụ như, nhằm trở thành người quản lý lĩnh vực đó của doanh nghiệp hay người quản lý một khu vực). Tổ chức tiến hành việc thuê ngoài đó, ví dụ như bệnh viện có giường

bệnh hay trường đại học có sinh viên cần được bảo trợ, hoặc là không hiểu hoặc không xem trọng những công việc dạng-sản-xuất ấy đủ để dành thời gian hay công sức làm cho những công việc đơn giản đó trở nên hiệu quả hơn.

Nhiệm vụ là có thể hiểu được và làm được. Nhưng điều quan trọng là tính cấp thiết về thời gian. Để tăng năng suất công việc dịch vụ, chúng ta không thể trông chờ vào chính phủ hay các nhà chính trị, mà đó là nhiệm vụ của những nhà quản trị doanh nghiệp và các tổ chức phi lợi nhuận. Trên thực tế, đó chính là trách nhiệm xã hội đầu tiên của quản trị trong một xã hội tri thức.

- Xuất bản lần đầu Tháng 11 & 12 năm 1991

14

QUẢN TRỊ VÀ CÔNG VIỆC CỦA CẢ THẾ GIỚI

Khi Marx bắt đầu viết bộ Tư Bản đầu những năm 1850, người ta chưa hề biết tới hiện tượng quản trị. Loại hình doanh nghiệp được điều hành bởi các "giám đốc"(*) cũng chưa được biết tới. Doanh nghiệp sản xuất lớn nhất thời bấy giờ là một nhà máy sản xuất vải cotton ở Manchester, nước Anh, với dưới 300 nhân viên, thuộc sở hữu của một người bạn và là cộng tác viên của Marx: Friedrich Engels. Trong nhà máy của Engels – một trong những doanh nghiệp có lãi nhất thời đó – không hề có "giám đốc", chỉ có các đốc công trực tiếp và những người chịu trách nhiệm – những người chính bản thân họ cũng làm công việc của công nhân, và hai nhóm người này lại áp đặt kỷ luật của công ty lên một nhóm nhỏ những gã "vô sản".

(*) Nguyên văn: Manager.

Trong lịch sử loài người chưa từng có thực thể nào nổi lên nhanh như quản trị và có ảnh hưởng nhanh và lớn như quản trị. Trong vòng chưa đầy 150 năm, quản trị đã làm biến đổi hoàn toàn cơ cấu chính trị và kinh tế của các nước phát triển trên thế giới. Nó đã tạo ra nền kinh tế toàn cầu và thiết lập quy luật mới cho các quốc gia để tất cả tham gia vào nền kinh tế đó một cách bình đẳng. Và tự bản thân quản trị cũng thay đổi.

Chắc chắn những rủi ro cơ bản của quản trị vẫn tồn tại như cũ: phải làm cho mọi người có khả năng tham gia vào hoạt động chung bằng cách đặt ra cho họ mục tiêu chung, giá trị chung, cơ cấu tổ chức đúng và một quá trình đào tạo liên tục cũng như

những bước phát triển họ cần phải thực hiện để đáp ứng với sự thay đổi. Thế nhưng ý nghĩa của các nhiệm vụ này đã thay đổi bởi quản trị đã làm biến đổi lực lượng lao động từ chỗ phần đông là những lao động không kỹ năng sang lực lượng lao động tri thức trình độ cao.

Một số nhà quản trị đã nhìn thấy tác động sâu sắc của quản lý. Thực ra, nhiều người như M. Jourdain – một nhân vật trong tác phẩm Les Bourgeois Gentilhomme của Đại văn hào Pháp Moliere, người không hề biết rằng mình đang nói ra những lời chán ngắt. Họ hiếm khi nhận ra rằng mình đang tiến hành – hay tiến hành sai – hoạt động quản lý. Kết quả là họ được chuẩn bị rất kém cỏi để đối mặt với những thách thức to lớn sắp xảy đến với họ. Những vấn đề thực sự quan trọng mà hoạt động quản lý phải đối mặt không đến từ công nghệ hay chính trị. Nó là những vấn đề phát sinh từ chính sự thành công của hoạt động quản lý!

Tám mươi năm trước, trước ngưỡng cửa cuộc Chiến tranh Thế giới I, khi một số người bắt đầu biết đến sự tồn tại của quản trị, hầu hết mọi người ở các nước phát triển (có thể là bốn trên năm người) kiếm sống bằng một trong ba nghề: làm người hầu trong nhà - ở Anh đây là nghề có lực lượng đông nhất (chiếm một phần ba lao động), nhưng cũng là nghề lớn ở các nước khác bao gồm cả Mỹ; nghề thứ hai là nông dân – thường là nông dân làm việc cùng gia đình, chiếm hơn một nửa lực lượng lao động của tất cả các nước, trừ Anh và Bỉ. Và cuối cùng đó là nghề công nhân lao động thủ công trong các nhà máy công nghiệp – nghề phát triển nhanh nhất và đến năm 1925 chiếm gần 40% lực lượng lao động ở Mỹ.

Ngày nay nghề làm người hầu gần như đã biến mất. Nông dân thuần túy cũng chỉ chiếm 3-5% dân số lao động ở các nước tư bản mặc dù sản lượng ngành nông nghiệp ngày nay gấp bốn đến năm lần so với 80 năm trước. Tuyển dụng lao động thủ công trong sản xuất cũng giảm nhanh chóng với cùng tốc độ với nghề nông. Lao động thủ công ở Mỹ hiện nay chỉ chiếm khoảng 18% tổng lực lượng lao động, đến cuối thế kỷ này, tỉ lệ đó có thể chỉ còn 10% hoặc tương đương ở Mỹ và các nước khác – với sản lượng sản xuất công nghiệp tăng lên nhanh chóng và dự kiến tăng ít nhất 50%. Nhóm lớn nhất, chiếm hơn một phần ba tổng số, là nhóm công nhân mà Cục Điều tra Dân số Mỹ gọi là "quản lý và có tay nghề". Và một tỉ lệ lớn chưa từng có trong tổng số dân số tuổi trưởng thành.

Quản trị đã trở thành nhân tố chính trong sự chuyển dịch chưa từng có này. Chính quản trị giải thích tại sao lần đầu tiên trong lịch sử chúng ta có thể tuyển dụng một lực lượng lớn những

người có kiến thức và kỹ năng và khiến họ làm việc hiệu quả. Không một xã hội nào trước đó có thể làm được như vậy. Thực ra, không một xã hội nào trước đó có thể điều tiết nổi một số lượng nhỏ những người như vậy bởi vì, cho đến tận gần đây, không ai biết làm thế nào để tập hợp những người có kỹ năng và kiến thức hoàn toàn khác nhau lại thành một nhóm nhằm đạt được các mục tiêu chung. Trung Quốc thế kỷ mười tám từng là niềm ghen tị đối với các học giả phương Tây cùng thời vì đã cung cấp nhiều công việc cho những lao động tri thức nhiều hơn tất cả các nước châu Âu – khoảng 20.000 lao động mỗi năm. Tuy nhiên, ngày nay nước Mỹ đang có gần một triệu sinh viên tốt nghiệp đại học mỗi năm, phần lớn trong số họ không gặp khó khăn trong việc tìm được một công việc có mức lương cao. Chính quản trị cho phép chúng ta tuyển dụng họ.

Tri thức, đặc biệt là tri thức hiện đại, luôn được chuyên môn hóa cao. Bản thân tri thức không tạo ra gì cả. Nhưng một doanh nghiệp lớn hiện đại có thể tuyển dụng đến 10.000 nhà chuyên môn để họ làm việc trong 600 lĩnh vực khác nhau. Kỹ sư trong tất cả các lĩnh vực, nhà thiết kế, chuyên gia marketing, nhà kinh tế, thống kê, nhà tâm lý học, nhà quy hoạch, kế toán, nhân viên nhân sự – tất cả cùng làm việc với nhau trong một tổ chức và không ai trong số họ có thể làm việc hiệu quả mà không cần tới quản trị – đó là doanh nghiệp.

Câu hỏi về việc cái gì có trước – sự bùng nổ về giáo dục trong 100 năm qua hay quản trị với khả năng sử dụng hiệu quả những kiến thức đó – có thể gây ra cuộc tranh luận. Rõ ràng là quản trị hiện đại và doanh nghiệp hiện đại không thể tồn tại mà không có cơ sở tri thức do xã hội phát triển xây dựng nên. Nhưng chính quản trị và chỉ có quản trị khiến những tri thức đó và những người có tri thức đó trở nên hiệu quả. Sự nổi lên của quản trị đã biến tri thức từ món đồ trang trí và món hàng xa xỉ của xã hội thành một nguồn vốn thực sự của mọi nền kinh tế ngày nay.

Ngược lại, tri thức – thế chỗ cho gạch và vữa – đã trở thành trung tâm của đầu tư vốn. Nước Nhật đầu tư với mức độ kỷ lục 8% tổng sản phẩm quốc nội (GNP) hàng năm vào nhà máy và thiết bị. Nhưng họ đầu tư gấp đôi cho giáo dục – hai phần ba vào trường học dành cho thanh thiếu niên, phần còn lại vào đào tạo cho người trưởng thành (chủ yếu vào các tổ chức tuyển dụng họ). Nước Mỹ đầu tư một tỉ lệ còn cao hơn, khoảng 20% tổng sản phẩm quốc nội, vào giáo dục và đào tạo. Trong xã hội hiện đại của doanh nghiệp và quản trị, tri thức là nguồn lực hàng đầu và là của cải thực sự của xã hội.

Trở lại năm 1870, không nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp dự đoán được sự phát triển này, khi các doanh nghiệp lớn như chúng ta biết ngày nay chỉ mới bắt đầu định hình. Lý do không phải do thiếu tầm nhìn mà do thiếu tiền lệ. Thời đó, tổ chức lớn nhất và ổn định duy nhất là quân đội. Do đó, không có gì đáng ngạc nhiên khi mô hình ra-lệnh-và-kiểm-soát trở thành hình mẫu cho những người đã cùng với nhau tạo ra những tuyến đường sắt xuyên lục địa, các nhà máy thép, ngân hàng và siêu thị hiện đại.

Mô hình ra lệnh, với rất ít người cấp trên ra lệnh và rất nhiều người ở dưới thi hành, đã trở thành hình mẫu trong gần 100 năm. Nhưng mô hình đó lại không bao giờ tĩnh như tuổi thọ của nó. Trái lại, nó bắt đầu thay đổi khi tri thức chuyên môn với nhiều chuyên ngành khác nhau "chảy" vào doanh nghiệp. Người kỹ sư tốt nghiệp đại học đầu tiên được tuyển vào ngành sản xuất ở Đức năm 1867, và trong vòng năm năm, ông đã xây dựng nên một phòng nghiên cứu. Những chuyên ngành khác tiếp bước, và đến Chiến tranh Thế giới I, những chức năng tiêu biểu như vậy của sản xuất đã được phát triển: nghiên cứu và phát triển, sản xuất, kinh doanh, kế toán và tài chính, và sau đó hoạt động nhân sự.

Một sự phát triển khác có ảnh hưởng thậm chí còn quan trọng hơn lên doanh nghiệp – và lên nền kinh tế nói chung – là sự phát triển theo-hướng-quản-trị cũng xảy ra vào thời gian đó. Đó là áp dụng quản trị vào các công việc tay chân dưới hình thức đào tạo. Nảy sinh từ nhu cầu thời chiến, đào tạo đã đẩy nhanh quá trình chuyển dịch của nền kinh tế 30 năm sau bởi vì nó cho phép các nước có tiền lương thấp có thể thực hiện một việc mà lý thuyết kinh tế truyền thống khẳng định là không thể: trở nên hiệu quả và, mặc dù vẫn với đồng lương thấp, trở thành đối thủ cạnh tranh chỉ qua một đêm.

Cho đến trước Chiến tranh Thế giới I, tồn tại một tiên đề rằng sẽ mất rất nhiều thời gian (Adam Smith nói là vài trăm năm) để một đất nước hay một nền kinh tế có thể giúp lao động truyền thống phát triển những kỹ năng cần thiết để sản xuất và tung ra thị trường một sản phẩm cho trước nào đó, dù là vải cotton hay đàn violin. Nhưng trong Chiến tranh Thế giới I, những người hoàn toàn không có kỹ năng và chưa từng làm việc trong ngành công nghiệp đều có thể tham gia dây chuyền sản xuất một cách hiệu quả mà hầu như không mất thời gian. Để đạt được điều đó, các doanh nghiệp ở Mỹ và Anh đã áp dụng nguyên lý "quản lý khoa học" do Frederick Taylor phát triển từ năm 1885 đến 1910 để đào tạo một cách hệ thống với quy mô lớn lực lượng lao động phổ thông. Họ phân tích các nhiệm vụ, chia nhỏ chúng ra thành

những thao tác đơn lẻ và không cần đào tạo kỹ năng do đó có thể được học rất nhanh. Công cuộc đó được phát triển hơn nữa trong Chiến tranh Thế giới II, quy trình đào tạo đã được áp dụng bởi người Nhật, và 20 năm sau, bởi người Hàn Quốc. Người Hàn Quốc đã lấy đó làm cơ sở cho sự phát triển rất ấn tượng của đất nước họ.

Trong những năm 1920 và 1930, quản trị đã được ứng dụng ở những lĩnh vực và khía cạnh khác của sản xuất. Chẳng hạn như, sự phân quyền nhằm kết hợp lợi thế của những hoạt động "vĩ mô" và "vi mô" trong cùng một doanh nghiệp. Kế toán chuyển từ "ghi chép" sang "phân tích" và "kiểm soát". Lập kế hoạch phát triển từ "giản đồ Gantt" thiết kế năm 1917 đến 1918 sang lập kế hoạch sản xuất, và điều tương tự xảy ra với việc sử dụng logic và thống kê trong đó dùng biện pháp lượng hóa để chuyển từ kinh nghiệm và trực giác sang định nghĩa, thông tin và thực nghiệm. Marketing cũng đạt được những kết quả nhất định khi áp dụng những khái niệm của quản trị vào hoạt động phân phối và bán hàng.

Ngoài ra, vào nửa đầu những năm 1920 và 1930, một số nhà tiên phong của quản trị (Thomas Watson, Sr. tại IBM thời kỳ đầu, Tướng Robert E. Wood tại Sears, Roebuck và Elton Mayo tại Trường Kinh doanh Harvard) bắt đầu đặt câu hỏi về cách thức tổ chức sản xuất. Cuối cùng họ kết luận dây chuyền sản xuất chỉ là một sự "dàn xếp ngắn hạn" dù nó tạo ra năng suất khổng lồ: tính kinh tế thấp do sự không linh hoạt, sử dụng nguồn nhân lực không hiệu quả, thậm chí tính kỹ thuật kém. Và do đó họ bắt đầu suy nghĩ và dẫn tới việc sử dụng cách thức tổ chức sản xuất "tự trị", "lý thuyết Y", làm việc nhóm và vòng tròn chất lượng, và tổ chức hoạt động dựa trên thông tin là phương thức để điều hành nguồn nhân lực.

Mỗi người trong các cuộc cách mạng quản trị này đại diện cho những ứng dụng của tri thức trong công việc, sự thay thế của hệ thống thông tin thay cho những đoán định, làm việc cơ bắp, hay cho những công việc cực nhọc. Nói theo thuật ngữ của Frederick Taylor, mỗi người sẽ góp phần thay đổi khái niệm "làm việc vất vả hơn" bằng "làm việc thông minh hơn".

Sức ảnh hưởng mạnh mẽ của những thay đổi này trở nên rõ ràng trong suốt cuộc Chiến tranh Thế giới II. Tính đến thời điểm cuối cùng, người Đức vốn là những nhà chiến lược tốt nhất. Bởi họ được lợi từ những dây chuyền sản xuất trong nước, nên họ cần quân đội ít hơn mà vẫn bắt kịp đối phương về những thế mạnh trong trận chiến. Tuy nhiên phe Đồng minh đã thắng – thắng lợi của họ đạt được nhờ quản trị. Nước Mỹ, với dân số chỉ bằng một

phần năm dân số các bên tham chiến cộng lại, đã có nhiều công dân mặc quân phục như số lượng binh lính của tất cả các nước khác. Tuy nhiên nước Mỹ vẫn sản xuất ra được nhiều khí tài chiến tranh hơn tất cả các bên cộng lại. Do đó, sau khi chiến tranh kết thúc, không còn nghi ngờ gì nữa, cả thế giới đã nhận thức được tầm quan trọng của quản trị. Hoặc quản trị nổi lên ngay khi một dạng công việc khác biệt, dạng công việc có thể được nghiên cứu và phát triển thành những quy tắc và kỷ luật, xảy ra ở tất cả các nước có vị trí dẫn đầu về kinh tế trong suốt thời kỳ hậu chiến.

Tuy nhiên, sau Chiến tranh Thế giới II, chúng ta bắt đầu nhận ra rằng quản trị không chỉ là một hoạt động trong kinh doanh. Nó gắn liền với mọi nỗ lực của con người nhằm tập hợp lại thành một tổ chức từ những con người có kiến thức và kỹ năng rất khác nhau. Và nó có thể được áp dụng rất hiệu quả ở bệnh viện, trường đại học, nhà thờ, tổ chức nghệ thuật, và mọi loại hình tổ chức dịch vụ xã hội khác. Các tổ chức thuộc "khu vực thứ ba" này phát triển còn nhanh hơn khu vực kinh doanh hay chính phủ ở các nước phát triển kể từ Chiến tranh Thế giới II. Và các nhà lãnh đạo của các tổ chức đó ngày càng trở nên có ý thức về quản trị hơn. Mặc dù nhu cầu quản trị các tình nguyện viên hay gây quỹ có thể phân biệt các nhà quản trị phi lợi nhuận với những người đồng cấp trong các tổ chức vì lợi nhuận, nhưng đa phần trách nhiệm của họ là giống nhau, bao gồm: xác định chiến lược và mục tiêu đúng, phát triển con người, xác định thành quả và marketing các dịch vụ của tổ chức.

Điều đó không nói lên rằng kiến thức của chúng ta về quản trị đã hoàn thiện. Giáo dục về quản trị ngày nay còn đang nhận rất nhiều chỉ trích, phần lớn là chính đáng. Những gì chúng ta biết về quản trị 40 năm trước – và soạn thành hệ thống giáo trình về quản trị – không nhất thiết phải giúp các nhà quản lý xử lý những thách thức họ gặp phải ngày nay. Nhưng những kiến thức đó đã làm nền móng cho sự phát triển ngoạn mục mà nền kinh tế thế giới đã trải qua từ năm 1950, bất kể ở các nước phát triển hay đang phát triển. Và điều làm cho những kiến thức ấy trở nên lạc hậu chính là sự thành công của chính chúng trong việc thúc đẩy quá trình chuyển dịch từ lao động tay chân sang lao động trí óc trong các tổ chức kinh doanh.

Một ví dụ là ngày nay chúng ta cần có những khái niệm và phương pháp kế toán mới. Các chuyên gia như Robert Kaplan, trong bài báo tại Tạp chí kinh doanh Harvard Tháng 7 & 8 năm 1988 có tựa đề: "Kế toán của ngày hôm qua đang ngấm ngầm hủy hoại sản xuất" ("Yesterday's Accounting Undermines

Production"), ông chỉ ra rằng những giả định vốn là cơ sở cho kế toán của chúng ta ngày nay đã không còn giá trị nữa. Chẳng hạn như, quy ước của kế toán giả định rằng sản xuất vật chất là ngành trung tâm của nền kinh tế, thực tế, ngày nay ngành dịch vụ và thông tin mới là ngành quan trọng tại tất cả các nước phát triển. Kế toán cũng giả định rằng một doanh nghiệp chỉ sản xuất một sản phẩm, trong khi trên thực tế mọi doanh nghiệp kinh doanh lớn đều tạo ra rất nhiều sản phẩm khác nhau. Và trên tất cả, kế toán chi phí, niềm tự hào từ những năm 1920, giả định rằng 80% của mọi chi phí được dùng vào lao động thủ công trực tiếp. Trên thực tế, lao động tay chân trong sản xuất hiện đại ngày nay chỉ chiếm không quá 8-12% tổng chi phí. Và các quy trình sản xuất trong ngành công nghiệp ô tô hay ngành thép với chi phí lao động cao hơn đã trở nên lỗi thời.

Người ta đang nỗ lực nhằm phát minh ra hệ thống kế toán có khả năng phản ánh những thay đổi như trên – và cung cấp thông tin quản trị chính xác hơn. Nhưng đó mới chỉ là giai đoạn khởi đầu. Tương tự là những nỗ lực của chúng ta trong việc tìm kiếm các giải pháp cho những thách thức quản trị quan trọng khác: cấu trúc của công việc trong các tổ chức hoạt động dựa trên thông tin, cách thức tăng hiệu suất của lao động tri thức, công nghệ dùng trong các doanh nghiệp hiện nay và đồng thời phát triển những công nghệ mới khác biệt, cách thức xây dựng và quản lý doanh nghiệp toàn cầu thực sự, và vân vân.

Quản trị ra đời tại các nước phát triển. Nó ảnh hưởng như thế nào đến các nước đang phát triển? Có thể cách trả lời tốt nhất cho câu hỏi này là bắt đầu với những sự thật hiển nhiên: quản trị và đại doanh nghiệp, cùng với năng lực giao tiếp mới, đã tạo ra một nền kinh tế toàn cầu thực sự. Trong quá trình này, họ đã làm thay đổi những gì mà các quốc gia phải làm để tham gia hiệu quả vào nền kinh tế toàn cầu nhằm đạt được thành công về kinh tế.

Trong quá khứ, vị trí ngôi sao của nền kinh tế thế giới luôn dựa trên sự dẫn đầu của những đổi mới về công nghệ. Vương quốc Anh đã trở thành quyền lực kinh tế cuối thế kỷ 18 đầu thế kỷ 19 nhờ phát minh động cơ hơi nước, công cụ sản xuất bằng máy móc, máy dệt, đường sắt, sản xuất thép, bảo hiểm và ngân hàng quốc tế. "Ngôi sao kinh tế" Đức nổi lên vào nửa sau thế kỷ 19 nhờ cuộc cách mạng về hóa chất, điện, điện tử, quang học, thép và cuộc cách mạng ngân hàng. Nước Mỹ nổi lên như một quyền lực kinh tế đồng thời với vị trí dẫn đầu trong những phát minh về thép, điện, viễn thông, điện tử, ô tô, nông nghiệp, thiết bị văn phòng, phương tiện sản xuất nông nghiệp và hàng không.

Nhưng quyền lực kinh tế lớn nổi lên trong thế kỷ này, nước Nhật, không phải nhờ vị trí tiên phong trong bất kỳ lĩnh vực kỹ thuật nào. Quyền lực của họ trực tiếp do vị trí dẫn đầu trong quản trị. Người Nhật hiểu bài học về sự thành công trong quản trị của nước Mỹ trong Chiến tranh Thế giới II rõ hơn chính chúng ta – đặc biệt họ xem những người quản lý là nguồn lực hơn là chi phí. Kết quả là, họ thích nghi với "công nghệ xã hội" mới của phương Tây, quản trị, và biến đổi nó phù hợp với các giá trị và truyền thống của họ. Họ chấp nhận (và thích nghi) với lý thuyết về tổ chức để trở thành người thực hành tinh xảo nhất mô hình phân quyền trên thế giới. (Nước Nhật trước Chiến tranh Thế giới II hoàn toàn theo mô hình tập quyền). Và họ bắt đầu thực hành marketing trong khi hầu hết các công ty Mỹ vẫn đang chỉ thuyết giáo về nó.

Nước Nhật cũng hiểu nhanh hơn các nước khác rằng quản trị cùng với công nghệ đã làm biến đổi toàn cảnh nền kinh tế. Mô hình máy móc về tổ chức và kỹ thuật xuất hiện cuối thế kỷ 17 khi nhà vật lý vô danh người Pháp Denis Papin thiết kế một chiếc động cơ hơi nước nguyên mẫu. Nó dần đi đến hồi kết vào năm 1945, khi quả bom nguyên tử đầu tiên rơi xuống nước Nhật và chiếc máy tính đầu tiên được đưa vào dây chuyền sản xuất. Từ đó, mô hình của cả công nghệ và tổ chức trở thành một thực thể sinh học – phụ thuộc lẫn nhau, hướng tới tri thức, và được tổ chức bởi luồng thông tin.

Kết quả của sự thay đổi này là những ngành đã gánh các doanh nghiệp trong 100 năm qua – như ngành ô tô, thép, điện tiêu dùng và đồ gia dụng – rơi vào khủng hoảng. Và điều này là đúng ngay cả khi nhân khẩu học đứng về phía chúng. Chẳng hạn như, các nước như Mexico và Brazil có nguồn cung dồi dào những thanh niên trẻ tuổi đã được đào tạo dễ dàng cho những công việc tay chân bán-kỹ-năng. Các ngành cơ khí có vẻ phù hợp nhất với dạng lao động đó. Nhưng do nhiều đối thủ cạnh tranh ở các nước công nghiệp khác đã phát hiện ra, rằng sản xuất cơ khí chỉ là ngành lạc hậu nếu không được tự động hóa – tức là trừ phi nó được tái cơ cấu trên nền tảng thông tin. Vì lý do đó, giáo dục có thể là thách thức "quản trị" lớn nhất mà các nước đang phát triển phải đối mặt.

Một cách khác dẫn đến cùng một kết luận là nhìn vào thực tế thứ hai mà các nước đang phát triển phải nhận ra: Các nước phát triển không còn cần họ như đã từng cần trong suốt thế kỷ 19. Có thể là cường điệu khi nói như nhà tư vấn quản trị hàng đầu của Nhật, ông Keinichi Ohmae, từng nói rằng Nhật Bản, Bắc Mỹ và các nước Tây Âu có thể tồn tại mà không cần tới hai phần ba loài người đang sinh sống tại các nước đang phát triển. Nhưng có một thực

tế rằng trong suốt 40 năm qua các nước thuộc nhóm được gọi là bộ-ba đó về cơ bản đã tự cấp tự túc mọi thứ, trừ dầu lửa. Họ sản xuất ra nhiều thức ăn hơn mức họ tiêu dùng – điều này đối lập hẳn với thời kỳ thế kỷ 19. Họ tạo ra khoảng ba phần tư sản phẩm hàng hóa và dịch vụ trên toàn thế giới, và họ cũng tạo ra thị trường tiêu thụ với tỉ lệ tương ứng.

Điều này đã đưa các nước đang phát triển vào tình thế hết sức khó khăn, ngay cả với những nước đông dân như Trung Quốc hay Ấn Độ. Họ không thể có hy vọng trở thành những quyền lực kinh tế quan trọng bằng cách bám theo lối mòn phát triển doanh nghiệp và quản trị – tức là bắt đầu với những ngành công nghiệp và quy trình sản xuất cuối thế kỷ 19 đầu thế kỷ 20 chủ yếu dựa trên lực lượng lao động tay chân. Có thể về mặt nhân khẩu học, họ không còn lựa chọn nào khác. Và có thể họ đã bắt đầu bắt kịp. Nhưng liệu họ có thể đi trước? Tôi nghi ngờ về điều đó.

Trong suốt 200 năm qua, không đất nước nào có thể trở thành một quyền lực kinh tế chính bằng cách bước theo dấu chân của những người đi trước. Tất cả phải bắt đầu với những gì là ngành đột phá, sản xuất đột phá hay quy trình phân phối đột phá. Và mỗi nước, rất nhanh chóng, phải trở thành người dẫn đầu về quản trị. Tuy nhiên, nhờ những thông tin tự động và công nghệ tiên tiến, và phần nhiều hơn là nhờ nhu cầu đối với các lao động được đào tạo ở tất cả các lĩnh vực của quản trị, sự phát triển ngày nay đang đòi hỏi một nền tảng tri thức mà một số nước đang phát triển sở hữu hoặc có thể đủ khả năng để đạt được. Làm sao tạo ra được nền tảng tri thức về quản trị thỏa đáng vẫn là câu hỏi quan trọng cho sự phát triển kinh tế ngày nay. Đó cũng là câu hỏi mà cho đến nay chúng ta chưa có câu trả lời.

Những vấn đề và thách thức chúng ta bàn luận đến nay đều hướng vào bản chất bên trong của quản trị và doanh nghiệp. Nhưng thách thức quan trọng nhất đang chờ đợi hoạt động quản trị tại các nước phát triển lại đến từ kết quả của những thay đổi bên ngoài doanh nghiệp mà tôi gọi là "chủ nghĩa xã hội của quỹ hưu bổng". Tất nhiên tôi đang nói đến sự dịch chuyển quyền sở hữu của các công ty công sang các tổ chức ủy trị của lực lượng lao động trên toàn nước Mỹ, phần lớn thông qua quỹ hưu bổng.

Về mặt xã hội, đây là sự phát triển tích cực nhất của thế kỷ 20 bởi vì nó giải quyết được "Vấn đề Xã hội" từng khuấy động cả thế kỷ 19 – mâu thuẫn giữa "tư bản" và "lao động" – bằng cách hợp nhất hai yếu tố này lại với nhau. Nhưng nó cũng tạo ra sự hỗn loạn dữ dội nhất đối với quản trị và người quản lý từ khi nó xuất hiện. Bởi

vì quỹ hưu bổng chính là nguyên nhân cơ bản của sự bùng nổ các cuộc thôn tính thù địch diễn ra vài năm gần đây, và không gì có thể quấy rầy và làm nản lòng các nhà quản lý bằng các cuộc thôn tính thù địch. Với ý nghĩa này, các cuộc thôn tính chỉ là dấu hiệu của câu hỏi cơ bản mà chủ nghĩa xã hội của những quỹ hưu bổng nêu ra về tính hợp pháp của quản trị: người quản lý có thể trông cậy vào ai? Vào cái gì? Điều gì là mục đích và động cơ căn bản của các doanh nghiệp lớn do công chúng sở hữu?

Năm 1986, các quỹ hưu bổng của người lao động Mỹ sở hữu hơn 40% nguồn vốn chủ sở hữu của các công ty Mỹ và hơn hai phần ba nguồn vốn chủ sở hữu của 1.000 công ty lớn nhất. Quỹ của các tổ chức lớn (doanh nghiệp, bang, thành phố, dịch vụ công cộng và các tổ chức phi lợi nhuận như trường đại học, trường học của quận và bệnh viện) chiếm ba phần tư cổ phần của các quỹ này. Quỹ của các cá nhân (các nhân viên trong doanh nghiệp nhỏ và của những người tự-doanh) chiếm một phần tư còn lại. Các quỹ tương hỗ, cũng đại diện cho tiền tiết kiệm của những người hưởng lương hơn là của các "nhà tư bản", chiếm tỉ lệ 5%-10% khác trong tổng vốn kinh doanh của nước Mỹ.

Những con số này có nghĩa rằng các quỹ hưu ngày nay là nguồn cung tư bản chính của nước Mỹ. Thực ra, gần như là không thể thành lập một doanh nghiệp mới hay mở rộng một doanh nghiệp hiện hành nếu không có sẵn tiền từ các quỹ hưu. Đến năm 2000, các quỹ hưu sẽ chiếm ít nhất hai phần ba vốn chủ sở hữu của tất cả các doanh nghiệp Mỹ, trừ các công ty nhỏ nhất. Thông qua các quỹ này, những người lao động Mỹ sẽ là chủ sở hữu thực sự của các phương tiện sản xuất của quốc gia.

Sự phát triển tương tự, với "độ trễ" khoảng 10 năm, đã xảy ra ở Vương quốc Anh, Nhật Bản, Đức và Thụy Điển. Nó cũng bắt đầu xuất hiện ở Pháp, Ý và Hà Lan.

Sự phát triển đáng ngạc nhiên này không được dự đoán trước, nhưng là không thể tránh khỏi – đó là kết quả của nhiều nhân tố phụ thuộc lẫn nhau. Đầu tiên đó là sự chuyển dịch trong việc phân phối thu nhập với khoảng 90% tổng sản phẩm quốc nội GNP của các nước tư bản. (Số liệu này dao động từ 85% ở nước Mỹ đến 95% hoặc cao hơn ở Hà Lan và Đan Mạch). Thực ra, về mặt kinh tế, "người giàu" đang bị gạt sang một bên tại các nước phát triển, tuy họ thống trị phần lớn những sự kiện xã hội và tạo hứng khởi cho khán giả truyền hình. Ngay cả những người rất giàu ở thế kỷ này trên thực tế cũng nghèo đi nhiều nếu tính tới tỉ lệ lạm phát và đóng thuế. Để được xếp đồng hạng với các "tài phiệt" ("tycoon")

của thế kỷ 19, những người "siêu giàu" ngày nay phải có tài sản thuần đạt 50 tỉ đô la Mỹ - thậm chí 100 tỉ đô la - cùng với mức thu nhập tương xứng. Một ông trùm dầu mỏ Ả-rập mới có cơ may xếp hạng, chứ không một ai tại các nước phát triển xứng đáng được xem xét.

Trong khi đó, thu nhập của những người làm công ăn lương lại đang tăng lên đầy ấn tượng. Một số nhân viên ở Mỹ thời kỳ bước ngoặt thế kỷ đã phải gác lại mọi nhu cầu chỉ vì tiền thuê nhà hay tiền bảo hiểm tang lễ. Nhưng sau đó, thu nhập thực sự và sức mua của công nhân ngành công nghiệp Mỹ đã tăng hơn 20 lần, mặc dù giờ làm giảm đi 50%. Điều đó cũng xảy ra ở tất cả các nước công nghiệp phát triển khác. Và tốc độ nhanh nhất là ở Nhật, nơi thu nhập thực tế của công nhân ngành công nghiệp tăng đến 30 lần so với 80 năm trước đó.

Nhu cầu về thu nhập này thực sự không có giới hạn bởi vì một lần nữa chúng ta đang trong giai đoạn sáng tạo mạnh mẽ. Trong 60 năm từ năm 1856 đến Chiến tranh Thế giới I, những đổi mới về công nghệ và xã hội đã gần như ngay lập tức dẫn tới sự ra đời của ngành mới cứ sau trung bình 14 tháng. Và sự bùng nổ kinh doanh này lại nâng đỡ sự phát triển của các ông trùm. Chúng ta đã cần tới những con người như J. P. Morgan, John D. Rockefeller, Sr., Andrew Carnegie, Friedrich Krupp và gia đình Mitsui, những người có thể đầu tư tài chính cho cả ngành công nghiệp từ tiền túi của họ. Ngày nay, những đổi mới công nghệ và xã hội đang diễn ra rất nhanh. Và ảnh hưởng của năng lực tiềm tàng đó khiến cho các công ty và các quốc gia cần những lượng tư bản khổng lồ để duy trì, chứ chưa nói tới thúc đẩy tiến lên – lượng tư bản đó lớn hơn nhiều những khoản tiền mà các nhà tài phiệt đã đầu tư 80 năm trước.

Trên thực tế, tổng thu nhập trước thuế của 1.000 người có thu nhập cao nhất nước Mỹ không đủ để đáp ứng nhu cầu vốn của khu vực tư nhân của nước này quá ba hay bốn ngày. Điều này cũng đúng cho tất cả các nước phát triển. Tại Nhật Bản, tổng thu nhập trước thuế của 2.000 người có thu nhập cao nhất nước chỉ vừa bằng những gì mà khu vực kinh tế tư nhân của đất nước đầu tư trong hai hoặc ba ngày.

Những tiến bộ kinh tế này thúc đẩy chúng ta phải làm sao cho nhân viên gia nhập đội ngũ "nhà tư bản" và đội ngũ những người sở hữu nguồn lực tạo ra hiệu quả. Việc các quỹ hưu đã trở thành

phương tiện – chứ không phải là những quỹ tương hỗ hay những khoản đầu tư cá nhân trực tiếp vào vốn sở hữu như nhiều người vẫn hy vọng 30 năm trước – là do sự chuyển dịch nhân khẩu khiến tuổi thọ trung bình tại các nước phát triển tăng lên. Số lượng người già ngày càng lớn, và thời gian họ cần thu nhập quá nhiều so với khả năng họ có thể phụ thuộc vào con cháu. Vì vậy họ phải lệ thuộc vào số tiền mà bản thân họ đã để dành trong suốt những năm tháng lao động kiếm sống – và những quỹ này phải được đầu tư trong một khoảng thời gian kéo dài liên tục.

Vấn đề xã hội hiện đại đòi hỏi sự đồng nhất về lợi ích giữa doanh nghiệp và nhân viên đã được nhận ra rất sớm, không chỉ bởi các nhà xã hội chủ nghĩa tiền-Marx như Saint-Simon và Fourier ở Pháp và Robert Owen ở Scotland mà còn bởi những nhà kinh tế học cổ điển như Adam Smith và David Ricardo. Những nỗ lực để đáp ứng nhu cầu này thông qua việc để quyền sở hữu thuộc về công nhân của các doanh nghiệp đã xuất hiện từ 150 năm trước. Nhưng không như mong đợi, tất cả đều thất bại.

Trong thời kỳ đầu, quyền sở hữu của công nhân không đáp ứng được những nhu cầu cơ bản về tài chính và kinh tế của chính họ. Quyền này đã đặt toàn bộ nguồn lực tài chính của người lao động vào doanh nghiệp mà họ làm thuê. Nhưng những nhu cầu của người lao động về cơ bản là dài hạn, đặc biệt là nhu cầu về thu nhập sau khi nghỉ hưu. Do đó, để có thể trở thành nguồn đầu tư đáng kể của những chủ sở hữu kiêm người lao động, doanh nghiệp phải hoạt động hiệu quả trong thời gian rất dài – và chỉ khoảng 1/40 hay 1/50 doanh nghiệp có khả năng thực hiện điều đó. Trên thực tế, có rất ít doanh nghiệp có thể tồn tại đủ lâu. Nhưng quyền sở hữu của người lao động cuối cùng cũng phá hủy doanh nghiệp bởi nó luôn dẫn tới sự hình thành tư bản không đầy đủ, đầu tư không thích đáng cho nghiên cứu và phát triển, sự chịu đựng đối với đầy rẫy những điều không hiệu quả, và những sản phẩm, quy trình, nhà máy, công việc và quy tắc làm việc lạc hậu.

Zeiss Optical Works, doanh nghiệp sớm nhất có quyền sở hữu thuộc về người lao động, đã mất vị trí dẫn đầu trong ngành sản phẩm tiêu dùng quang học vào tay người Mỹ và người Nhật cũng chỉ vì lý do này. Hết lần này đến lần khác, những người chủ-công nhân của nhà máy Zeiss chỉ muốn được thỏa mãn ngay lập tức – lương, thưởng, quyền lợi – hơn là đầu tư vào nghiên cứu phát triển, chế tạo sản phẩm mới và khai thác thị trường mới. Quyền sở hữu thuộc về công nhân cũng là nguyên nhân đằng sau khiến nền công nghiệp của Nam Tư lúc bấy giờ gần như sụp đổ. Sự ngắn hạn của dạng sở hữu đó cũng gây ảnh hưởng xấu đối với nền công

nghiệp Trung Quốc tới mức các nhà lãnh đạo của nước này phải cố gắng chuyển sang kiểu "quản lý hợp đồng" trong đó mở rộng quyền tự trị của người quản lý và hạn chế quyền lực của "hội đồng nghề nghiệp" và chủ sở hữu-công nhân.

Tuy nhiên, quyền sở hữu của công nhân đối với phương tiện sản xuất không chỉ là một khái niệm sâu sắc, mà nó còn là điều không thể tránh khỏi. Quyền lực thường đi liền sau quyền sở hữu. Cả James Madison, trong loạt bài có tên "Federalist Papers" ủng hộ việc thông qua Hiến pháp Mỹ, và Karl Marx đều lấy ý tưởng đó từ triết gia người Anh thế kỷ 17 James Harring- ton, mà ông này thừa hưởng từ Aristotle. Ý tưởng này cũng được tìm thấy trong những tác phẩm của Khổng Tử. Và vì quyền sở hữu chuyển sang người hưởng lương tại các nước phát triển, quyền lực cũng đi liền với nó. Nhưng không như bất kỳ quyền sở hữu nào khác của công nhân đối với phương tiện sản xuất, chủ nghĩa xã hội của những quỹ hưu duy trì tính tự trị và trách nhiệm giải trình của doanh nghiệp và quản lý, duy trì tự do trên thị trường, cạnh tranh cùng khả năng thay đổi và đổi mới.

Tuy nhiên chủ nghĩa xã hội của những quỹ hưu chưa thực hiện chức năng một cách đầy đủ. Chúng ta có thể giải quyết các vấn đề về tài chính và kinh tế mà nó tạo ra. Chẳng hạn, chúng ta biết rằng các quỹ hưu phải đầu tư không vượt quá một tỉ lệ nhỏ trong tài sản của chúng, có thể là 5%, vào cổ phiếu của công ty đó hay đồng thời của cả công ty khác. Chúng ta đã biết khá nhiều, dù vẫn chưa đầy đủ, về việc làm thế nào để đầu tư tiền trong quỹ hưu. Nhưng chúng ta vẫn còn phải giải quyết vấn đề chính trị xã hội: làm thế nào để xây dựng một cơ sở lý luận hoàn chỉnh về quyền sở hữu của người lao động đối với việc điều hành cả quỹ hưu và doanh nghiệp.

Các quỹ hưu là chủ sở hữu hợp pháp đối với công ty mà họ góp vốn vào. Tuy nhiên, họ không chỉ không có bất kỳ "lợi ích quyền sở hữu" nào với tư cách là người nhận ủy thác của những người đồng hưởng lợi – những nhân viên – mà họ còn không có trách nhiệm gì khác ngoài trách nhiệm là "nhà đầu tư", mà cũng chỉ là nhà đầu tư ngắn hạn. Đó là lý do tại sao chính quyền sở hữu của nhân viên đã tạo điều kiện cho các cuộc thôn tính thù địch. Với tư cách là người nhận ủy thác, các quỹ hưu phải bán đi khi có ai đó trả giá cao hơn giá thị trường.

Câu hỏi về việc liệu các cuộc thôn tính thù địch có đem lại lợi ích cho các cổ đông hay không vẫn là một vấn đề gây tranh cãi gay gắt. Liệu chúng có ảnh hưởng về mặt kinh tế nghiêm trọng hay

không vẫn còn là một câu hỏi chưa có lời giải đáp. Nỗi lo sợ về các cuộc thôn tính thù địch có thể không phải là lý do duy nhất khiến các nhà quản lý Mỹ có xu hướng "hạ tầm" mọi hoạt động xuống thành ngắn hạn, dù là vị trí trên thị trường, nghiên cứu, phát triển sản phẩm, dịch vụ, chất lượng và đổi mới. Nhưng chắc chắn đó là lý do chính. Hơn nữa, thôn tính thù địch tấn công trực diện vào quản trị và nhà quản lý. Trên thực tế, điều khiến cho một mối đe dọa không đáng kể của cuộc thôn tính có thể làm nản lòng nhà quản lý (đặc biệt các nhà quản lý bậc trung và những chuyên viên mà hoạt động của doanh nghiệp phụ thuộc vào họ) là do sự bất chấp thủ đoạn được che đậy vừa đủ của kẻ tấn công – mà quản trị xem đó là sự bất chấp ngầm nhắm vào khả năng tạo ra sự giàu có, và do sự lệ thuộc trong công việc vào các thủ đoạn tài chính.

Về phần mình, những kẻ tấn công và những người hỗ trợ tài chính của họ bảo lưu ý kiến rằng quản trị chỉ chịu trách nhiệm trước cổ đông bất kể ước muốn của họ là gì, ngay cả khi họ chẳng đại diện cho cái gì ngoài những thành tích đầu cơ ngắn hạn và làm hao mòn hết tài sản của công ty. Trên thực tế, đó đúng là những gì được nói trong luật. Nhưng luật được viết ra trong những điều kiện kinh doanh đầu thế kỷ 19, rất lâu trước khi các doanh nghiệp lớn và quản trị đi vào thực tiễn. Và trong khi tất cả các nước có thị trường tự do đều có những bộ luật giống nhau, thì không phải tất cả các nước đều như vậy. Ở Nhật Bản, các tục lệ áp đặt rằng các công ty lớn tồn tại chủ yếu vì quyền lợi của nhân viên trừ trường hợp phá sản, và tất nhiên kết quả là các hoạt động kinh tế của người Nhật và ngay cả các cổ đông Nhật không phải đối mặt với những vấn đề trên. Ở Đức cũng vậy, các công ty lớn được xem như các "hãng làm ăn phát đạt" và việc duy trì, gìn giữ chúng thuộc về lợi ích của đất nước và được đặt lên trên quyền lợi của cổ đông.

Cả Nhật Bản và Đức đã thực hiện phương thức vượt lên trên luật pháp nhưng rất hiệu quả để duy trì trách nhiệm quản lý doanh nghiệp, tuy nhiên, dưới hình thức quản lý dạng bỏ phiếu do các ngân hàng thương mại lớn tiến hành ở cả hai nước. Một hệ thống như thế không tồn tại ở Mỹ hay Anh, và họ cũng không thể xây dựng được nó. Ngay ở Nhật và Đức, chỗ dựa ngân hàng cũng đang yếu đi nhanh chóng.

Do đó chúng ta phải suy nghĩ xem quản trị phải chịu trách nhiệm về những gì, và nó phải chịu trách nhiệm giải trình như thế nào và cho ai. Lợi tức của cổ đông, cả ngắn hạn và dài hạn, chắc chắn là thuộc về trách nhiệm của quản trị. Nhưng đây chỉ là một trong nhiều lĩnh vực của quản trị.

Với bất kỳ ai có chút hiểu biết về lịch sử kinh tế hay chính trị đều có thể nhận ra điều này: sự khẳng định ngày nay về "quyền lực tối cao của cổ đông" (sự bùng nổ các cuộc thôn tính là minh chứng hùng hồn nhất của lời khẳng định đó) là lời hoan hô cuối cùng của thế kỷ 19, thế kỷ của chủ nghĩa tư bản tiền công nghiệp. Nó vi phạm ý thức về công lý của rất nhiều người – được chứng thực từ sự bùng phát của "chủ nghĩa dân túy" và phong trào chống-Wall Street trong chiến dịch tranh cử tổng thống năm 1988.

Tuy nhiên, điều quan trọng hơn là không nền kinh tế nào có thể hiệu quả nếu nó đặt điều mà Thorstein Veblen 70 năm trước gọi là "bản năng chiếm hữu" lên trên "bản năng nghề nghiệp". Các doanh nghiệp hiện đại, đặc biệt là các doanh nghiệp lớn, có thể thực hiện được nhiệm vụ kinh tế của mình – tạo ra lợi nhuận cho cổ đông – chỉ khi nó được điều hành theo hướng dài hạn. Đầu tư, dù là vào con người, sản phẩm, nhà máy, quy trình sản xuất, công nghệ hay vào thị trường, đều đòi hỏi vài năm thai nghén trước khi có thể tạo ra chỉ một "em bé" chứ chưa nói tới một kết quả mỹ mãn. Kết hợp lại nhiều vấn đề trong xã hội – việc làm, nghề nghiệp, cộng đồng – tất cả đều phụ thuộc vào sự thịnh vượng của các doanh nghiệp lớn để phục vụ lợi ích của bất kỳ nhóm nào, trong đó có các cổ đông.

Do đó, làm thế nào để lợi ích của cổ đông – hay nói cách khác là của các quỹ hưu – có thể tương thích với nhu cầu của nền kinh tế và xã hội là vấn đề lớn mà chủ nghĩa xã hội của các quỹ hưu cần giải quyết. Và vấn đề phải được giải quyết theo hướng sao cho quản trị có trách nhiệm giải trình, đặc biệt về hiệu quả kinh tế và tài chính, và do đó cho phép quản trị điều hành vì mục tiêu dài hạn. Cách chúng ta trả lời câu hỏi này thế nào sẽ quyết định cả hình thức và vị trí của quản trị và cả kết cấu của nền kinh tế thị trường tự do, chưa nói đến sự tồn tại của nền kinh tế đó. Nó cũng quyết định khả năng nước Mỹ có thể cạnh tranh trong nền kinh tế thế giới, nơi chiến lược cạnh tranh đa dạng đang ngày càng trở thành một chuẩn mực.

Cuối cùng, quản trị là gì? Đó là một túi đầy các kỹ thuật và mánh khóe? Hay là một mớ những công cụ phân tích như đang được giảng dạy ở các trường kinh tế? Những thứ ấy cũng quan trọng, chắc chắn là vậy, quan trọng như cái nhiệt kế và kiến thức giải phẫu đối với bác sĩ. Nhưng sự phát triển và lịch sử của quản trị - những thành công cũng như những vấn đề nó gặp phải – dạy chúng ta rằng, trên tất cả, quản trị chỉ là một vài nguyên tắc

không nhiều nhưng tối quan trọng. Cụ thể là:

1. Quản trị xoay quanh con người. Nhiệm vụ của quản trị là khiến con người có khả năng hợp tác làm việc, khiến thế mạnh của con người trở nên hiệu quả và làm vô hiệu hóa điểm yếu của con người. Đó là tất cả những gì mà tổ chức xoay quanh nó, và là lý do khiến quản trị trở thành nhân tố quan trọng và quyết định. Ngày nay, trên thực tế tất cả chúng ta đang được tuyển dụng bởi những tổ chức có quản lý, những doanh nghiệp lớn và nhỏ, kinh doanh và phi kinh doanh – điều này đặc biệt đúng với những người được đào tạo. Chúng ta phụ thuộc vào quản trị vì phải tìm kiếm kế sinh nhai và vì khả năng giúp chúng ta đóng góp và đạt thành quả. Thực ra, khả năng chúng ta có thể đóng góp cho xã hội thường phụ thuộc vào hoạt động quản trị của doanh nghiệp chúng ta đang làm việc cũng nhiều như phụ thuộc vào kỹ năng, sự cống hiến và nỗ lực của chúng ta.

2. Vì quản trị liên quan đến việc hòa hợp nhiều người vào cùng một cuộc phiêu lưu chung, nó chịu ảnh hưởng sâu sắc bởi văn hóa. Những gì các nhà quản trị làm ở Đức, Anh, Mỹ, Nhật Bản hay Brazil là giống nhau. Do đó, một trong những thách thức cơ bản với các nhà quản trị tại các nước đang phát triển là phải tìm ra và xác định những phần đó trong truyền thống, lịch sử và văn hóa của mình vốn có thể sử dụng như những tòa nhà. Chẳng hạn như, sự khác biệt giữa thành công kinh tế của Nhật và sự lạc hậu tương đối của Ấn Độ thường được giải thích rằng do các nhà quản trị Nhật Bản có khả năng gieo những khái niệm về quản trị được nhập khẩu trên mảnh đất văn hóa của họ và nuôi dưỡng chúng lớn lên. Liệu các nhà lãnh đạo của Trung Quốc có thể làm điều tương tự – hay liệu truyền thống tuyệt vời của họ sẽ trở thành chướng ngại vật cho sự phát triển của đất nước – vẫn còn đang là một câu hỏi chưa được trả lời.

3. Mỗi doanh nghiệp đều cần có những mục tiêu đơn giản, rõ ràng và nhất quán. Sứ mệnh của nó phải đủ rõ và đủ lớn để đưa ra được tầm nhìn chung. Những mục tiêu thể hiện tầm nhìn ấy cũng phải rõ ràng, phổ biến và thường xuyên được khẳng định lại. Gần đây chúng ta hay nghe nói về "văn hóa doanh nghiệp". Nhưng ý nghĩa thực sự chúng ta muốn ám chỉ là sự cam kết xuyên suốt doanh nghiệp đối với những mục tiêu chung và những giá trị chung. Không có sự cam kết đó sẽ không tồn tại doanh nghiệp mà chỉ tồn tại một đám đông hỗn loạn. Nhiệm vụ của quản trị là suy nghĩ, đặt ra và làm gương đối với những đối tượng, giá trị và mục tiêu đó.

4. Nhiệm vụ của quản trị cũng là giúp doanh nghiệp và mỗi thành viên của nó có khả năng phát triển và lớn mạnh khi các nhu cầu và cơ hội thay đổi. Điều này có nghĩa là mỗi doanh nghiệp là một tổ chức học và dạy. Đào tạo và phát triển phải tồn tại trong doanh nghiệp ở mọi cấp độ - đào tạo và phát triển phải là một quá trình không ngừng nghỉ.

5. Mỗi doanh nghiệp được tạo nên từ những người có kỹ năng và kiến thức khác nhau thực hiện những công việc khác nhau. Vì lý do đó, nó phải được xây dựng dựa trên mối giao tiếp giữa con người và trên trách nhiệm cá nhân của mỗi người. Mỗi thành viên phải suy nghĩ xem anh ta sẽ hoàn thành những gì – và phải đảm bảo rằng tổ chức cũng biết và hiểu rõ mục tiêu đó. Mỗi thành viên phải suy nghĩ xem anh ta có nghĩa vụ gì với những người khác – và phải đảm bảo rằng những người khác hiểu và chấp nhận nghĩa vụ đó. Mỗi thành viên phải suy nghĩ xem mình cần gì ở những người khác – và phải đảm bảo rằng những người khác biết anh ta trông đợi gì ở họ.

6. Không phải sản lượng hay lợi nhuận tự bản thân chúng là thước đo đầy đủ cho hiệu quả hoạt động của quản trị và doanh nghiệp. Chỗ đứng trên thị trường, sự đổi mới, năng suất, phát triển con người, chất lượng, kết quả tài chính – tất cả những yếu tố này đều quan trọng đối với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp, và thậm chí với sự tồn tại của doanh nghiệp. Ở khía cạnh này, doanh nghiệp rất giống với con người. Cũng như chúng ta cần các thông số đa dạng để đánh giá sức khỏe và hoạt động của mình, chúng ta cũng cần các thông số đa dạng đối với một doanh nghiệp. Hoạt động của doanh nghiệp phải được xây dựng gắn liền với doanh nghiệp và quản trị, nó phải được đo – hay ít nhất là đánh giá – và được cải thiện không ngừng.

7. Cuối cùng, một điều duy nhất và quan trọng nhất cần nhớ đối với bất kỳ doanh nghiệp nào là: không có kết quả nào nằm trong bốn bức tường của doanh nghiệp. Kết quả của một doanh nghiệp là sự thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Kết quả của một bệnh viện là một bệnh nhân đã được chữa trị. Kết quả của một trường học là một sinh viên học được điều gì đó và ứng dụng nó trong công việc mười năm sau. Trong lòng doanh nghiệp chỉ có trung tâm chi phí. Kết quả chỉ tồn tại bên ngoài doanh nghiệp.

Về quản trị, cũng như về bất cứ lĩnh vực nào khác trong công việc của con người, chúng ta còn rất nhiều điều để nói. Các công cụ cần phải được nắm bắt và sử dụng. Kỹ thuật và một loạt các quy trình và quá trình cũng cần được học. Nhưng nhà quản lý nào thực sự

hiểu được các nguyên tắc liệt kê ở trên và thực sự điều khiển được chúng bằng sự hiểu biết của mình sẽ là những nhà quản lý thành công và hoàn hảo – đó là kiểu nhà quản lý có thể xây dựng các doanh nghiệp thành công và hiệu quả ở tầm thế giới, những người có thể định nên các tiêu chuẩn, nêu gương và để lại di sản về cả năng lực tạo ra của cải cao hơn và tầm nhìn rộng lớn hơn cho nhân loại.

- Xuất bản lần đầu Tháng 9 & 10 năm 1988

15

PHỎNG VẤN PETER DRUCKER: NHÀ QUẢN TRỊ THỜI KỲ HẬU TƯ BẢN CHỦ NGHĨA

- T George Harris

Trong hơn nửa thế kỷ, Peter F. Drucker, giờ đã 83 tuổi, là một người thầy và nhà tư vấn cho các nhà quản lý kinh doanh, các tổ chức dịch vụ nhân sự và chính phủ. Đôi khi được gọi là "cha đẻ" của học thuyết quản trị hiện đại, ông kết hợp sự hiểu biết sâu sắc của mình về các quyền lực kinh tế với những hiểu biết thực tế về cách thức các nhà lãnh đạo chuyển sự hỗn loạn thành cơ hội. Với tài năng hiếm thấy về khả năng tổng hợp, Drucker đã nuôi dưỡng những ý nghĩ không giới hạn về những ngành đầy trí tuệ, từ nghệ thuật của Nhật Bản tới những lý thuyết mạng của toán học cao cấp. Tuy nhiên, ông học được hầu hết từ những cuộc đàm luận sâu sắc với khách hàng và sinh viên: một mạng lưới toàn cầu bao gồm những người rút ra ý tưởng từ hành động và hành động dựa trên ý tưởng.

Từ năm 1946, khi cuốn sách Khái niệm về Doanh nghiệp ("Concept of the Corporation") của ông xác định nhân viên là nguồn lực chứ không phải chi phí, các tác phẩm của Drucker từ đó về sau đã trở thành nguồn tài nguyên quan trọng đối với những nhà lãnh đạo trong các nền văn hóa chủ yếu trên thế giới, đặc biệt là trong giới những người ra quyết định hàng đầu ở Nhật khi họ ở giai đoạn quan trọng hướng tới vị trí dẫn đầu của kinh tế thế giới. Một lượng lớn các tổ chức hiệu quả trên thế giới đang được dẫn dắt bởi những người xem tác phẩm của Drucker là kim chỉ nam

định hướng cho trí tuệ của họ, hoặc chí ít cũng là người cố vấn dày dặn kinh nghiệm của họ.

Hầu hết những ý tưởng đột phá của Drucker thường xuất hiện trước tiên ở Tạp chí Kinh doanh Harvard (HBR - Harvard Business Review). Ông đã có 30 bài báo trên HRB, nhiều hơn bất kỳ người nào khác. Trong ấn bản Tháng 9 - Tháng 10 năm 1992, ông đưa ra khái niệm cốt lõi trong các tác phẩm mới của ông, Xã hội hậu tư bản chủ nghĩa (HarperCollins, 1993). Tạp chí kinh doanh Harvard đã gửi T. George Harris, cộng tác viên của Drucker trong 24 năm, tới Trung tâm Quản trị Drucker tại Trường Claremont ở California để hội đàm với Drucker trong hai ngày về những ảnh hưởng thực tế của cuốn sách tới giới quản trị viên ngày nay.

HBR: Peter này, ông luôn triển khai những ý tưởng của mình đến mức tận cùng có thể áp dụng cho mọi người đang sống và làm việc. Vậy, ngày nay các nhà quản trị có thể điều hành doanh nghiệp của mình như thế nào trong xã hội hậu tư bản chủ nghĩa?

Peter Drucker: Bạn cần học cách quản lý trong các tình huống mà bạn không có quyền ra lệnh, tình huống mà bạn không bị kiểm soát và cũng không nắm quyền kiểm soát. Những cuốn sách về quản trị ngày nay chủ yếu vẫn nói về việc quản lý nhân viên cấp dưới. Nhưng bạn không thể đánh giá một nhà quản lý bằng tiêu chí có bao nhiêu người báo cáo cho anh ta nữa. Tiêu chuẩn đó ngày nay không còn ý nghĩa do sự phức tạp của công việc, thông tin mà nó sử dụng hay tạo ra, và các loại quan hệ khác nhau cần thiết để hoàn thành một công việc.

Tương tự, các tin tức về quản trị vẫn tham chiếu việc điều hành các công ty con hay chi nhánh. Nhưng đây là cách tiếp cận của những năm 1950 và 1960. Có một thực tế là các tập đoàn đa quốc gia đang nhanh chóng trở nên "bị đe dọa tuyệt chủng". Các doanh nghiệp đã từng phát triển theo một hay hai cách sau: đi lên từ những bước cơ sở, hoặc mua lại công ty khác. Trong cả hai cách, nhà quản trị nắm quyền điều khiển. Ngày nay, doanh nghiệp phát triển bằng các liên minh hay bằng mọi hình thức liên kết hay liên doanh nguy hiểm mà rất ít người hiểu rõ. Dạng phát triển mới này gây bối rối cho các nhà quản trị truyền thống, những người tin rằng anh ta phải sở hữu hay kiểm soát các nguồn lực hay thị trường.

Nhà quản trị sẽ vận hành công việc thế nào trong một môi trường không còn hệ thống thứ bậc kiểu truyền thống nữa?

Anh có tin rằng anh sẽ làm việc vĩnh viễn với những người làm việc cho anh nhưng không phải nhân viên của anh? Chẳng hạn, anh sẽ ngày càng sử dụng hình thức thuê ngoài ngay khi có thể. Do đó, có thể đoán trước được rằng mười năm tới một công ty sẽ thuê ngoài tất cả các công việc và sẽ không có bậc thang nghề nghiệp dẫn lên vị trí quản lý. Để đạt năng suất cao, anh phải thuê ngoài các hoạt động vốn có chất lượng đã được kiểm chứng. Hãy tin tôi, xu hướng thuê ngoài liên quan rất ít đến tính kinh tế mà chủ yếu liên quan tới chất lượng.

Ông có thể cho một ví dụ minh họa?

Hãy lấy ví dụ về bệnh viện. Tất cả mọi người ở đó đều biết tầm quan trọng của sự sạch sẽ, nhưng các bác sĩ và y tá không bao giờ để ý tới việc các góc tường được quét dọn như thế nào. Điều đó không thuộc hệ thống giá trị của họ. Họ cần một công ty duy trì sự sạch sẽ cho bệnh viện. Một công ty tôi biết ở Nam California có một người dọn vệ sinh là một phụ nữ nhập cư học vấn hạn chế đến từ Mỹ La-tinh. Đó là một phụ nữ thông minh. Cô ấy đã tìm ra cách thay tấm trải giường của những bệnh nhân ốm nặng nhất, bất kể khó khăn đến đâu. Sử dụng cách của cô ấy, anh chỉ cần di chuyển bệnh nhân khoảng 6 inch, và cô ấy đã cắt giảm được thời gian thay tấm trải giường từ 12 phút xuống còn 2 phút. Hiện nay cô ấy đang giữ trách nhiệm về hoạt động vệ sinh, nhưng cô ấy không phải là nhân viên của bệnh viện. Bệnh viện không thể ra bất cứ mệnh lệnh nào cho cô ấy. Họ chỉ có thể nói: "Chúng tôi không thích điều này, chúng tôi sẽ tìm cách khác".

Điểm mấu chốt là, nhà quản lý vẫn nói về những người "phải báo cáo" cho họ, nhưng từ này nên được loại ra khỏi vốn từ vựng của quản trị. Thông tin đang thay thế quyền hành. Một trưởng phòng tài chính của công ty có bộ phận công nghệ thông tin (IT) thuê ngoài chỉ có hai trợ lý và một nhân viên lễ tân, nhưng quyết định của anh ta trên thị trường ngoại tệ có thể làm mất đi – hay kiếm được – số tiền trong một ngày nhiều hơn phần nhân viên còn lại của công ty kiếm được trong cả năm. Một nhà khoa học giữ vai trò quyết định không tiến hành cuộc nghiên cứu nào tại phòng thí nghiệm lớn thậm chí không có một thư ký hay chức danh nào, nhưng bản thành tích của ông ấy có ý nghĩa rằng ông ấy không bị ai "quản lý" cả. Ông ấy thậm chí còn có ảnh hưởng lớn hơn cả CEO của các tập đoàn. Trong quân đội, đại tá hải quân trước đây thường xuyên ra lệnh cho một tiểu đoàn, nhưng ngày nay ông ta chỉ có một nhân viên lễ tân và chịu trách nhiệm liên lạc với một cường quốc nào đó.

Trong tình hình mới này, mọi người đang cố gắng xây dựng một cơ cấu tổ chức lý tưởng, nhìn chung là phẳng với một vài lớp quản lý và được định hướng trực tiếp bởi sự hài lòng của khách hàng. Các nhà quản trị có thể tăng tốc thế nào trước thế giới mới này?

Hơn bất cứ điều gì khác, từng cá nhân phải tự nhận trách nhiệm về mình hơn là phụ thuộc vào một công ty nào đó. Tại đất nước này (Mỹ), và bắt đầu tại châu Âu và thậm chí Nhật Bản, bạn không thể hy vọng rằng nếu bạn đã làm cho một công ty sau 5 năm thì bạn sẽ vẫn làm ở đó cho đến khi bạn nghỉ hưu trong 40 năm nữa. Hay bạn không thể hy vọng có thể muốn làm gì thì làm tại một công ty trong vòng 40 năm. Thực tế, nếu bạn là một người hưởng lương ở bất kỳ một công ty lớn nào, khả năng công ty ấy sẽ chia tách nhỏ ra trong vòng 10 năm là lớn hơn khả năng nó duy trì như cũ.

Đây là xu hướng mới. Các công ty lớn đã trở thành những nhân tố ổn định trước Chiến tranh Thế giới I và trong những năm 1920 đã gần như đóng băng. Nhiều công ty đã tồn tại qua thời kỳ Đại Suy thoái mà không hề có sự thay đổi nào. Và sau đó là khoảng thời gian 30 – 40 năm khi người ta xây thêm tầng trên các tòa nhà chọc trời và nối thêm nhiều phòng làm việc gắn vào tòa nhà văn phòng chính. Nhưng ngày nay họ không xây thêm tòa nhà chọc trời của riêng doanh nghiệp nữa. Thực tế là, trong mười năm qua, tỷ lệ nhân viên được tuyển dụng bởi các công ty thuộc nhóm Fortune 500 đã giảm từ 30% xuống còn 13%.

Trước đây những doanh nghiệp từng được xây dựng theo mô hình kim tự tháp thì ngày nay họ chuyển thành giống với các lều rạp. Ngày mai họ có thể biến mất hoặc ở trong tình trạng lộn xộn. Và điều này đúng không chỉ với các công ty thường xuyên được lên trang đầu các báo như Sears hay GM hay IBM. Công nghệ đang thay đổi rất nhanh, thị trường và cơ cấu doanh nghiệp cũng thế. Bạn không thể xây dựng cuộc đời bạn xung quanh một tổ chức tạm thời.

Tôi xin đưa ra một ví dụ đơn giản về cách mà các giả định đang thay đổi. Hầu hết những người tham gia chương trình quản lý mà tôi dạy ở vào khoảng 45 tuổi, và thường là các nhà quản lý ngay dưới vị trí cấp cao nhất trong một công ty lớn hoặc đang điều hành một doanh nghiệp quy mô vừa. Khi chúng ta bắt đầu vào 15 – 20 năm trước, con người ở giai đoạn sự nghiệp đó thường hỏi: "Làm thế nào chúng tôi có thể trang bị kiến thức cho bước thăng tiến tiếp theo?". Ngày nay họ hỏi: "Tôi cần học những gì để có thể quyết định mình sẽ làm gì tiếp theo?".

Nếu một người trẻ tuổi trong bộ com-lê xám từng là đại diện tiêu biểu cho loại doanh nghiệp có tuổi thọ lâu dài, vậy hình ảnh ngày nay là gì?

Nhận trách nhiệm cá nhân và không phụ thuộc vào bất kỳ công ty nào. Cũng quan trọng tương tự là việc quản lý nghề nghiệp của riêng bạn. Bậc thang nghề nghiệp đã không còn và thậm chí cũng không tồn tại cơ cấu nào vốn được xem là cái thang dây của một ngành. Ngày nay nó giống như cây leo, và bạn mang theo con dao của riêng bạn. Bạn không biết bạn sẽ làm gì tiếp theo, bạn không biết rằng bạn sẽ làm việc trong một văn phòng nhỏ tại nhà hay trên một giảng đường lớn, hay làm việc lưu động. Bạn phải nhận lấy trách nhiệm tự hiểu bản thân mình, do đó bạn cần tìm ra công việc phù hợp khi bạn phát triển và khi gia đình bạn trở thành nhân tố quan trọng trong hệ thống giá trị và lựa chọn của bạn.

Đó có phải là điểm xuất phát quan trọng từ những gì các nhà quản trị từng kỳ vọng trong quá khứ?

Phải nói rằng, những thay đổi trong hoạt động quản trị đang xuất hiện ở mọi nơi, chỉ khác về thời gian biểu mà thôi. Chẳng hạn như, tôi nhìn thấy ngày càng nhiều sự bối rối xuất hiện ở những sinh viên Nhật Bản mà tôi làm việc cùng trong nhiều năm. Họ hoàn toàn hoang mang. Dù họ được giáo dục tốt hơn chúng ta khi ở cùng độ tuổi ấy rất nhiều, nhưng bỗng nhiên người Nhật đứng giữa ngã ba đường, giữa việc hoàn toàn được quản lý và việc phải tự nhận lấy trách nhiệm về mình. Điều làm họ lo sợ là các chức danh ngày nay không còn mang ý nghĩa nó từng được sử dụng nữa. Dù bạn đang ở Ấn Độ hay ở Pháp, nếu bạn là Trợ lý Giám đốc của Phòng Nghiên cứu Thị trường, mọi người trước đây sẽ biết ngay bạn đang làm gì. Nhưng ngày nay điều đó không còn đúng nữa, như chúng ta đang thấy trong các công ty đa quốc gia. Một người phụ nữ vừa hoàn thành khóa quản trị nói với tôi không lâu trước đây rằng trong vòng 5 năm tới cô ấy sẽ trở thành trợ lý phó chủ tịch của ngân hàng nơi cô đang làm việc. Tôi e tôi phải bảo cô ấy rằng có thể cô cần một chức danh, nhưng nó sẽ không còn mang ý nghĩa như cô đang nghĩ nữa.

Vậy là có một nấc thang mới trong cái thang cũ?

Đúng vậy, đó là tâm lý của các công ty lớn. Hầu hết mọi người kỳ vọng phòng nhân sự sẽ là Ba – hay Mẹ Bell(*). Khi phòng nhân sự của AT&T ở vào đỉnh cao phát triển nhất của nó 30 năm trước, nó

là quyền lực thực sự đằng sau màn hình lớn. Với tất cả những bài kiểm tra và kế hoạch nghề nghiệp, người ta biết rằng một nhân viên 27 tuổi nào đó, cho tới khi anh ta 45 tuổi, sẽ trở thành một Trợ lý CEO và chỉ có vậy, không hơn. Họ không biết rằng người đó sẽ ở Nebraska hay Florida. Trừ phi anh ta làm một điều gì đó thực sự khác biệt, nếu không con đường phát triển nghề nghiệp của anh ta cho đến khi nghỉ hưu đã được định sẵn.

(*) Nguyên văn: Manager.

Thời thế rõ ràng đã thay đổi. Và trên thực tế, những người thuộc Bell System đã thành công hơn hầu hết những người khác, bởi vì họ nhận thấy những thay đổi đang tới trong các quyết định chống độc quyền. Họ không thể lờ đi cơ hội đó. Nhưng hầu hết mọi người vẫn để tâm lý công ty lớn bám rễ trong những giả định của họ. Nếu mất việc ở Sears, họ sẽ săn tìm công việc mới ở K-mart mà không biết rằng các công ty nhỏ mới là nguồn lực chủ yếu tạo ra việc làm mới và cũng có được sự đảm bảo như các công ty lớn.

Ngay cả hiện nay, rất ít người Mỹ đang tự chuẩn bị để tự chọn việc cho mình. Khi bạn hỏi: "Anh có biết anh có lợi thế ở điểm nào không? Anh có biết những hạn chế của mình không?", họ sẽ nhìn bạn với cái nhìn trống rỗng. Hoặc họ thường đưa ra những câu trả lời mơ hồ, đôi khi vô nghĩa. Khi chuẩn bị bản thành tích, họ thường cố gắng liệt kê các vị trí họ đã kinh qua, như vẽ lại các bước tiến trên một cái thang. Bây giờ là thời điểm cần từ bỏ việc nhìn nhận công việc hay con đường sự nghiệp theo cách chúng ta từng làm trước kia, và cần suy nghĩ theo cách tiếp nhận từng công việc hay nhiệm vụ nối tiếp nhau.

Một người cần chuẩn bị gì cho nghề quản trị kiểu mới này?

Trở thành người có giáo dục không còn là tiêu chí đầy đủ nữa, ngay cả giáo dục về quản trị. Người ta nghe chính phủ Hoa Kỳ đang tiến hành cuộc nghiên cứu về những mô tả công việc mới dựa trên tri thức chuyên môn. Nhưng tôi nghĩ rằng chúng ta có thể phải nhảy qua bước tìm kiếm các tiêu chí của công việc và đi thẳng vào chủ đề chính – cái mà tôi gọi là năng lực. Bạn có thực sự thích áp lực trong công việc? Bạn có thể vững vàng khi mọi việc trở nên khó khăn và hỗn loạn? Bạn có thể nắm bắt được thông tin tốt hơn nhờ đọc, trao đổi với người khác hay nhìn vào các biểu đồ hay con số? Có lần tôi hỏi một vị quản lý nọ: "Khi ngồi với người khác, một nhân viên cấp dưới chẳng hạn, ông có biết mình cần nói gì không?". Sự thấu cảm là một năng lực thiết thực. Tôi đã cố gắng cổ xúy cho loại kiến thức tự thân này trong nhiều năm,

nhưng ngày nay nó đã trở thành một yêu cầu thiết yếu để tồn tại.

Mọi người, nhất là những người trẻ tuổi, đều nghĩ rằng họ muốn tất cả những tự do họ có thể có, nhưng thực ra đó là một đòi hỏi khắt khe, rất khó để suy nghĩ bạn là ai và điểm mạnh nhất của bạn là gì. Để giúp mọi người hiểu về trách nhiệm, hệ thống giáo dục của chúng ta đang ngày càng phản tác dụng. Bạn ở lại trường học càng lâu, bạn càng ít phải đưa ra quyết định. Chẳng hạn, quyết định xem nên chọn lớp Tiếng Pháp II hay lớp Lịch sử Nghệ thuật chủ yếu dựa trên việc bạn có muốn dậy sớm để đến trường hay không. Và, các trường sau đại học còn tệ hơn nữa.

Mọi người có biết tại sao mình chọn công ty lớn để khởi nghiệp? Bởi vì hầu hết những sinh viên tốt nghiệp không biết họ nên đặt mình vào đâu, và rồi các công ty thông báo tuyển dụng. Nhưng ngay sau khi được tuyển và qua khóa đào tạo để trở thành nhân viên chính thức, họ phải bắt đầu quyết định về tương lai. Không ai có thể làm việc đó thay họ.

Và ngay khi bắt đầu ra quyết định, nhiều người giỏi nhất đã quyết định chuyển sang các công ty quy mô trung bình trong vòng ba tới năm năm, bởi ở đó họ có thể bứt phá và vươn lên vị trí quản lý cấp cao. Nhưng nếu không quá chú trọng đến sự cao thấp trong quản trị, một người có thể bước lên tầng trên và tuyên bố dõng dạc: "Tôi đã làm kế toán trong ba năm, và nay tôi sẵn sàng chuyển sang làm marketing". Hàng năm tôi gọi điện thoại cho sinh viên cũ để xem điều gì đã diễn ra với họ. Công việc thứ hai thường cũng là công việc trong các công ty lớn, bởi vì mọi người đã bắt đầu có gia đình và muốn có sự đảm bảo. Nhưng với những gia đình có hai nghề nghiệp khác nhau, vấn đề khác sẽ xuất hiện. Tại các tổ chức nhỏ hơn, bạn thường có thể giải quyết vấn đề bằng cách sắp xếp cả hai người nam và nữ chuyển tới công việc mới ở cùng thành phố.

Một số bài kiểm tra tâm lý đang trong giai đoạn phát triển ngày nay cố gắng giúp mọi người hiểu ra năng lực của họ. Nhưng nếu nền kinh tế thế giới đang dịch chuyển từ mô hình ra lệnh sang mô hình tri thức, tại sao giáo dục không xác định xem ai làm việc gì?

Vì rất nguy hiểm khi chúng ta không đánh giá một người theo hiệu quả hoạt động mà theo khả năng thích hợp với công việc của họ. Có thể thấy là rất lạ, nhưng cái bẫy lớn nhất của nền kinh tế tri thức là nó trở thành chế độ trọng nhân tài xưa kia của người Trung Quốc. Bạn có thể thấy chủ nghĩa năng lực dần dần chiếm

lĩnh. Tại sao mọi người thấy cần thiết phải nói với tôi rằng người nọ người kia thực sự là một nghiên cứu viên tốt dù anh ta không có bằng tiến sĩ? Rất dễ bị rơi vào bẫy do bằng cấp có hai mặt của nó. Chúng ta phải cân nhắc kỹ lưỡng khi đo lường sự cống hiến của từng con người.

Vấn đề càng trở nên nghiêm trọng trong tổ chức hoạt động dựa trên thông tin. Như Michael Hammer đã chỉ ra ba năm trước trong Tạp chí Kinh doanh Harvard, khi một tổ chức tái cơ cấu quanh thông tin, phần lớn các tầng lớp, cấp độ quản lý trở nên dư thừa. Hầu hết chúng được xác định là đã tồn tại chỉ để truyền thông tin. Ngày nay, mỗi cấp quản lý có thêm rất nhiều trách nhiệm thông tin. Hầu hết các công ty lớn đã cắt giảm số cấp quản lý đến 50%, ngay cả ở Nhật. Toyota giảm từ hơn 20 xuống còn 11. GM giảm từ 28 xuống dưới 20, và thậm chí con số đó còn giảm xuống nhanh chóng hơn nữa. Các tổ chức ngày càng phẳng và phẳng hơn.

Kết quả là có một sự hoảng sợ thực sự ở Nhật Bản, bởi vì Nhật vốn là một xã hội kết cấu theo chiều dọc dựa trên các lớp lang tinh tế về địa vị. Mọi người đều muốn trở thành kachoo (trưởng phòng), thành người giám sát hay thuộc bộ phận quản lý. Nước Mỹ cũng chưa có câu trả lời. Chúng ta vẫn không biết làm thế nào để sử dụng hệ thống khen thưởng và đánh giá để chuyển một người có năng lực sang vị trí quản lý. Tôi không quan tâm tới lý thuyết phổ biến rằng một thế hệ các doanh nghiệp sẽ giải quyết vấn đề của chúng ta. Doanh nghiệp là những thực thể chỉ quan tâm tới một mục đích. Nhà quản lý là những người mang tính tổng hợp, những người kết hợp các nguồn lực lại với nhau và có năng lực để "đánh hơi" ra những cơ hội và thời điểm thích hợp. Ngày nay tri giác quan trọng hơn phân tích. Trong xã hội mới của các tổ chức, bạn cần có khả năng nhận ra các chi tiết để thấy cái gì đang tồn tại hơn là thấy những gì chúng ta mong được thấy. Bạn cần những thính giả vô giá, những người nói rằng: "Tôi nghe thấy chúng ta đang cố triệt tiêu sản phẩm mới để bảo vệ sản phẩm cũ".

Làm thế nào để chúng ta tìm ra những người đó?

Có một cách là chúng ta sử dụng các công ty nhỏ như là những câu lạc bộ trẻ làm bước đệm, như trong bóng chày. Một trong những người bạn có khả năng nhất của tôi đã mua cổ phần thiểu số của các công ty con trong ngành của anh ấy. Khi tôi nói rằng điều ấy chẳng có ý nghĩa gì cả, anh ấy nói: "Tôi đang mua các câu lạc bộ trẻ. Tôi đang đưa những con người thông minh và trẻ tuổi của tôi vào những công ty này sao cho họ có được những quyền

hành của riêng họ. Họ phải làm mọi việc mà một CEO phải làm ở một công ty lớn".

Và bạn có biết điều lớn nhất mà những nhà quản lý trẻ tuổi học được ở vị trí mới của họ là gì không? Bạn tôi nói tiếp: "Chúng ta đang có số lượng tiến sĩ sinh học và hóa học nhiều hơn những người biết làm thực hành, và họ phải hiểu được rằng khách hàng của họ không phải là tiến sĩ, những người đang làm việc cũng không phải tiến sĩ". Nói cách khác, họ phải học cách nói tiếng Anh thay vì viết công thức lên bảng. Họ phải học cách lắng nghe người khác, những người không hề biết phân tích hồi quy là gì. Về cơ bản, họ phải biết ý nghĩa và tầm quan trọng của sự tôn trọng.

Đó là một điều khó để học, chứ chưa nói để dạy người khác?

Bạn phải tập trung vào hoạt động của cá nhân từng người. Cá nhân phải tự đặt lên vai trọng trách xác định xem đóng góp của anh ta sẽ là gì. Chúng ta phải yêu cầu – "yêu cầu" ở đây chỉ là một từ, không có nghĩa ép buộc – người lao động suy nghĩ xem đâu là những đóng góp tốt nhất mà họ có thể mang đến cho công ty trong 18 tháng hay 2 năm tới. Sau đó họ phải đảm bảo rằng những đóng góp đó được chấp nhận và được thấu hiểu bởi những người trả lương cho họ và những người họ làm việc cùng.

Hầu hết mọi người không tự hỏi câu hỏi này, tuy nhiên nó rất rõ ràng và quan trọng. Khi tôi hỏi mọi người xem họ đóng góp gì cho tổ chức, họ đều nói những điều đầy hứa hẹn và rất sẵn lòng trả lời. Nhưng khi tôi hỏi tiếp "Anh đã bao giờ nói với người khác về điều đó chưa?", câu trả lời thường là: "Không, điều đó không cần thiết vì họ đã biết rồi". Nhưng tất nhiên "họ" không biết. Chúng ta đã từng ở trong nền kinh tế giản đơn của 100 năm trước, khi hầu như tất cả mọi người đều biết người khác đang làm gì. Những người nông dân biết những người nông dân khác đang làm gì, và công nhân trong nhà máy biết công nhân các nhà máy khác đang làm gì. Những người hầu trong nhà hiểu những người hầu khác đang làm gì, cũng như trong loại hình thứ tư của nền kinh tế: các chủ cửa hàng nhỏ. Không ai cần phải giải thích. Nhưng ngày nay không ai biết người khác đang làm gì, ngay cả khi họ ở trong cùng một tổ chức. Tất cả những người bạn làm việc cùng cần phải biết những ưu tiên hàng đầu của bạn. Nếu bạn không hỏi và không nói với người khác, đồng nghiệp và cấp dưới sẽ tự ước đoán và tất nhiên là không chính xác.

Vậy, hệ quả của việc thiếu giao tiếp hiệu quả là gì?

Khi không giao tiếp, bạn không làm được những gì thuộc về thế mạnh của mình. Tôi sẽ lấy ra đây một ví dụ. Các kỹ sư trong lớp của tôi, không trừ một ai, đều nói rằng họ dùng hơn nửa thời gian của mình vào việc chỉnh sửa và hoàn thiện các báo cáo – nói cách khác, vào việc họ ít có khả năng nhất. Họ thậm chí không biết rằng bạn phải viết, viết lại rồi lại viết lại. Nhưng xung quanh có bao nhiêu người chuyên về ngôn ngữ tiếng Anh để làm việc đó cho họ. Mọi người hiếm khi tập trung chú ý vào điểm mạnh của mình. Chẳng hạn như, sau khi suy nghĩ một thời gian dài, một kỹ sư nói với tôi rằng thế mạnh của anh ấy là công việc thiết kế ban đầu, với những ý tưởng cơ bản, nhưng không phải là hoàn thiện sản phẩm cuối cùng với những chi tiết nhỏ. Cho đến tận lúc đó, anh chưa hề nói với ai, thậm chí cả với bản thân anh ấy.

Ông không tán thành việc tự phân tích một mình sao?

Không. Anh không những phải hiểu năng lực của bản thân anh, mà anh còn phải biết điểm mạnh của những người anh phân công công việc cũng như của đồng nghiệp và ông chủ của anh. Quá nhiều nhà quản lý vẫn theo chế độ bình quân chủ nghĩa. Họ vẫn nói về "những kỹ sư của chúng tôi". Tôi bảo họ: "Này anh bạn, anh không có những kỹ sư của anh. Anh chỉ có Joe và Mary, Jim và Bob, và mỗi người trong số họ đều khác nhau". Anh không quản lý lực lượng lao động, mà anh quản lý những cá nhân riêng biệt. Anh phải biết về họ rõ tới mức anh có thể tới gặp và nói với Mary rằng: "Mary này, nếu cô nghĩ cô nên được thăng tiến lên nấc công việc tiếp theo thì cô phải học cách không thường xuyên gây gổ nữa. Hãy quên đi rằng cô là phụ nữ, cô là một kỹ sư! Và cô phải thận trọng trong cư xử hơn nữa. Đừng để tới 5 giờ kém 10 vào chiều thứ Sáu cô mới yêu cầu mọi người làm việc ngoài giờ trong khi cô biết việc đó từ 9 giờ sáng!".

Chìa khóa tạo hiệu suất cho nhân viên tri thức là khiến họ tập trung vào nhiệm vụ thực sự. Anh có biết tại sao hầu hết các trường hợp thăng tiến nhân sự ngày nay đều thất bại không? Theo kinh nghiệm của tôi, một phần ba số đó rõ ràng là thảm họa, trong khi một phần ba khác là chứng đau lưng kinh niên. Không quá một phần ba số trường hợp là có hiệu quả. Tất nhiên, trường hợp tiêu chuẩn là một nhân viên kinh doanh thăng tiến lên vị trí giám đốc kinh doanh. Công việc đó có thể thuộc một trong bốn nhóm – giám đốc kinh doanh, giám đốc marketing, giám đốc thương hiệu, hoặc một nhân viên kinh doanh siêu hạng mở ra một lĩnh vực hoàn toàn mới. Nhưng không ai nhận thức được công việc đó là gì, do đó người được thăng tiến chỉ cố gắng làm tốt hơn những công việc đã giúp anh ta được thăng tiến. Không gì sai

lầm hơn thế!

Xin mở rộng hơn nữa ý tưởng của ông về trách nhiệm thông tin và nó được áp dụng như thế nào trong xã hội hậu tư bản chủ nghĩa?

Quá nhiều nhà quản lý nghĩ rằng các chuyên gia công nghệ thông tin biết nhà quản lý cần thông tin gì cho công việc và thông tin nào nhà quản lý phải cung cấp cho chuyên gia công nghệ thông tin. Thông tin máy tính có xu hướng tập trung quá nhiều vào những thông tin nội bộ, không phải nguồn thông tin bên ngoài và thông tin khách hàng. Trong tổ chức ngày nay, anh phải có trách nhiệm về thông tin bởi vì đó là công cụ chính của anh. Nhưng hầu hết mọi người không biết phải sử dụng công cụ đó thế nào. Một số ít có kiến thức về thông tin. Họ có thể đánh bài "Mary có con cừu nhỏ" ("Mary had a little lamp") nhưng không thể chơi các tác phẩm của Beethoven.

Gần đây tôi có nghe chuyện một giám đốc thương hiệu của một công ty dược OTC(*) lớn đã cố gắng có được những tài liệu khoa học về sản phẩm mà anh ta đang khuyếch trương trên thị trường. Nhưng người thủ thư của doanh nghiệp phàn nàn với cấp trên của anh ta. Theo quy định của vị cấp trên, cô ấy chỉ cung cấp những kiến thức khoa học chuyên sâu cho các nhà khoa học hoặc luật sư của công ty. Thế là vị giám đốc thương hiệu nọ được tư vấn ra ngoài và tìm thông tin trên máy tính với khoảng 20 bài báo nói về sản phẩm của mình, nhờ vậy anh ta biết cách phát triển một chương trình quảng cáo trung thực. Điểm mấu chốt của câu chuyện là vị giám đốc thương hiệu trên đang hướng tới vị trí dẫn đầu đoàn diễu hành: có đến 99 trong số 100 vị giám đốc thương hiệu không biết họ cần loại thông tin như vậy cho khách hàng và không có bất kỳ manh mối nào để có được thông tin đó. Bước đầu tiên là phải biết nói: "Tôi cần biết".

Và rất nhiều người không biết về tầm quan trọng của bước này. Tôi từng làm việc với một giám đốc thông tin ở một tổ chức tài chính lớn đã đầu tư 1,5 tỉ đô la Mỹ vào hệ thống thông tin. Anh ấy và tôi nói chuyện cả buổi sáng về 8 nhân viên nữ và 10 nhân viên nam thuộc bộ phận của anh ấy. Họ rất thông minh, nhưng không ai trong số họ có thể suy nghĩ nghiêm túc xem thông tin nào họ cần để phục vụ khách hàng. Khi tôi chỉ ra điều đó, họ nói "không phải sếp sẽ nói cho chúng tôi biết sao?". Cuối cùng chúng tôi đã thống nhất sẽ gặp lại sau một tháng để họ có thể suy nghĩ thấu

đáo xem họ cần những thông tin gì – và quan trọng hơn – họ không cần những thông tin gì.

(*) OTC medicines - Over-the-Counter medicines: Các loại thuốc bán không cần toa bác sĩ. Ngược lại là thuốc bán theo toa (Prescription medicines).

Vậy một nhà quản lý sẽ bắt đầu con đường hướng tới trách nhiệm thông tin của mình bằng cách xác định lỗ hổng tri thức?

Chính xác là như vậy. Để hiểu biết về thông tin, bạn phải bắt đầu bằng việc tìm hiểu xem bạn cần phải biết điều gì. Quá nhiều ý kiến tập trung vào công nghệ, thậm chí tồi tệ hơn là nói về tốc độ của cải tiến, luôn luôn phải nhanh hơn, và nhanh hơn nữa. Loại ý thức gắn liền với các "chuyên gia chỉnh sửa" này khiến chúng ta lạc hướng khỏi bản chất cơ bản của thông tin trong các tổ chức ngày nay. Để hình thành nên cách thức thực hiện công việc, bạn phải bắt đầu từ những công việc cụ thể, sau đó nạp thông tin vào, và cuối cùng là các mối quan hệ nhân sự cần thiết để hoàn thành công việc.

Những điểm nhấn hiện tại trong việc tái tổ chức nhất thiết phải có nghĩa là chuyển đổi một tổ chức từ dòng sự vật sang dòng thông tin. Máy tính hiếm khi là công cụ của quá trình này. Nếu bạn tới một cửa hàng bán dụng cụ để mua một cái búa, bạn sẽ không hỏi liệu bạn nên bọc thảm vào bàn ghế hay nên sửa cái cửa! Nói theo ngôn ngữ của các nhà biên tập, biết cách đánh máy chữ không khiến bạn trở thành nhà văn. Ngày nay khi tri thức đang dần chiếm vị trí của tư bản và với tư cách như một lực đẩy trong tổ chức trên toàn thế giới, rất dễ nhầm lẫn dữ liệu với kiến thức và công nghệ thông tin với thông tin.

Vậy đâu là vấn đề tồi tệ nhất trong việc quản lý các chuyên viên tri thức?

Một trong những xu hướng thoái hóa nhất của 40 năm qua là niềm tin rằng nếu bạn là người dễ hiểu, bạn là kẻ tầm thường. Khi tôi lớn lên, tôi tự nhiên xem rằng các nhà kinh tế học, vật lý học, tâm lý học – những người dẫn đầu trong bất cứ lĩnh vực nào – đều có trách nhiệm làm cho người khác hiểu được mình.

Einstein phải bỏ ra nhiều năm ròng làm việc với ba cộng tác viên khác nhau để làm cho thuyết tương đối của ông trở nên có thể hiểu được đối với những người bình thường. Ngay như John

Maynard Keynes cũng cố gắng rất lớn để các nguyên lý kinh tế của ông có thể hiểu được. Có lần, tôi đã nghe thấy một học giả lớn tuổi từ chối một cách nghiêm túc công trình của một đồng nghiệp trẻ vì có nhiều hơn năm người hiểu được anh bạn trẻ đó viết gì. Điều đó thực sự đã xảy ra.

Chúng ta không thể chấp nhận sự ngạo mạn đó. Tri thức là quyền lực, đó là lý do tại sao những người từng có nó trong quá khứ đã cố che giấu nó đi. Trong xã hội hậu tư bản chủ nghĩa, quyền lực tới từ việc truyền bá thông tin để khiến nó trở nên hiệu quả, chứ không tới từ việc giấu giếm thông tin.

Nghĩa là bạn phải không khoan nhượng với sự ngạo mạn về trí tuệ. Tôi muốn nhấn mạnh một lần nữa rằng: Không khoan nhượng! Ở bất kỳ cấp độ nào, con người tri thức phải làm người khác hiểu được mình, và dù nhà quản lý tới từ bất cứ lĩnh vực nào, anh ta cũng phải cố gắng hiểu người khác. Anh ta phải không chỉ là người giải thích mà còn tạo ra sự cân bằng giữa những vấn đề chuyên môn và sự bóc trần một vấn đề nào đó.

Bóc trần vấn đề là một kỹ thuật quan trọng. Có một minh họa rất hay, bạn hãy nhìn vào bản tin dự báo thời tiết, nơi mà các nhà khí tượng học, toán học và những chuyên gia khác cùng làm việc với nhóm chuyên gia dữ liệu vệ tinh. Một mặt, người châu Âu cố gắng kết nối các lĩnh vực hoàn toàn khác nhau này lại qua các giám đốc thông tin. Mặt khác, người Mỹ lại luân phiên từ những bước đầu tiên. Giả định rằng bạn đặt một tiến sĩ ngành khí tượng học trong một nhóm làm việc về mô hình toán mới của các cơn bão trong ba năm. Anh ta không phải là nhà toán học, nhưng anh ta bị đặt vào giữa những gì mà các nhà toán học giả định, những gì họ loại trừ và những hạn chế của họ. Người ta kể với tôi rằng, bằng sự kết hợp giữa những gì được bóc trần ra và khả năng tự giải thích, người Mỹ đã tiếp cận được gần nhất với dự báo với độ chính xác cao gấp ba lần so với người châu Âu. Và khái niệm về sự bóc trần vấn đề (exposure) thực sự có ích trong việc quản lý bất cứ nhóm chuyên gia nào.

Có phải tồn tại một thực tế rằng một số nhóm đã xem sự bóc trần vấn đề và người giải thích vấn đề là lý do tại sao"đội nhóm" lại trở thành một đề tài nóng bỏng?

Có rất nhiều điều vô nghĩa trong những gì người ta nói về đội nhóm (team), cứ như thể đội nhóm là một điều gì đó rất mới mẻ. Chúng ta thực ra đã luôn làm việc theo nhóm, và trong khi thể thao đem đến cho chúng ta hàng trăm loại hình nhóm, thì chỉ có

một số mô hình cơ bản được chọn. Quyết định then chốt là việc chọn ra đúng loại hình nhóm phù hợp với công việc. Bạn không thể trộn giữa loại hình bóng đá và đánh đôi tennis. Có thể dự đoán được rằng trong vài năm tới, hầu hết các nhóm truyền thống sẽ trở lại, mô hình nhóm mà ở đó người ta sẽ tiến hành hoạt động nghiên cứu trước, rồi chuyển ý tưởng cho phòng kỹ thuật để phát triển, rồi chuyển cho phòng sản xuất để chế tạo. Nó giống như một đội bóng chày vậy. Có lẽ bạn biết tôi cũng có một chút kinh nghiệm với hoạt động quản lý đội bóng chày.

Điểm mạnh tuyệt vời của đội bóng chày là bạn có thể tập trung chuyên môn. Bạn chọn Joe làm người đánh bóng, và bạn giải quyết vấn đề được đánh bóng. Hầu như không có sự can thiệp, không hề giống với đội bóng đá hay ban nhạc jazz - một mô hình đang ẩn đằng sau rất nhiều đội nhóm ngày nay. Các cầu thủ trong đội bóng đá di chuyển cùng nhau nhưng mỗi người giữ một vị trí tương đối và không đổi. Ban nhạc jazz có độ linh hoạt đáng kinh ngạc vì mỗi người đều biết rõ về nhau tới mức họ cùng hiểu khi nào kèn trumpet chuẩn bị diễn sô- lô. Mô hình ban nhạc đưa ra một quy tắc tuyệt vời, và cuối cùng có thể trở thành mô hình được yêu thích, đặc biệt trong các nhà máy sản xuất ô tô của Nhật, bởi vì chúng ta không cần thiết phải nhanh chóng tạo ra các mô hình mới như chúng ta đã và đang làm.

Tôi biết một vài công ty Đức đã áp dụng phương pháp quản trị theo mô hình đội bóng chày, dù họ có nhận ra điều đó hay không. Thế mạnh của mô hình ấy là rất rõ ràng: đó là mô hình tuyệt vời để khám phá và phát triển những tri thức cũ, và các công ty quy mô trung bình của Đức có thể làm tốt hơn các công ty lớn đơn giản vì họ có thể tập trung tốt hơn. Mặt khác, khi chuyển sang ngành mới, từ điện tử sang công nghệ sinh học, các nhà khoa học Đức có thể làm việc tốt, nhưng hệ thống dạy nghề truyền thống của họ không khuyến khích sự đổi mới.

Vậy là, không cường điệu gì cả, hình thức nhóm đã giúp các nhà quản trị định hướng cho một xã hội hậu tư bản chủ nghĩa?

Tư duy về nhóm làm việc giúp chúng ta làm nổi bật được vấn đề chung về cách quản lý tri thức. Trong việc tạo ra những tri thức mới quan trọng, các tập đoàn của Anh mà tôi làm việc cùng là người tiến xa hơn tất cả. Nhưng họ chưa bao giờ làm gì nhiều cho các chuyên gia của họ, một phần vì các công ty của Anh không đánh giá cao đúng mức những người có thiên hướng kỹ thuật. Tôi không biết bất cứ một kỹ sư nào trong nhóm những nhà quản lý ở công ty đó. Những người bạn Nhật của chúng ta lại ở thái cực đối

lập. Trong khi chưa chuyên môn hóa cao trong những tiến bộ về công nghệ, họ đã xem trọng tri thức và khiến chúng tạo ra năng suất rất nhanh. Mặt khác, ở đất nước này (nước Mỹ), chúng ta không hoàn thiện nhiều lắm những ngành công nghiệp đang tồn tại. Ngành công nghiệp ô tô, cho tới gần đây, đã rất hài lòng với những công việc vẫn được làm từ năm 1939. Nhưng khi chúng ta khám phá ra máy vi tính và công nghệ sinh học, chúng ta sẽ đạt thành tựu cao nhất khi đi đến một công nghệ phá vỡ mọi nền tảng cũ.

Đâu là bài học về tất cả những điều này đối với nhà quản lý?

Bài học là: năng suất của tri thức bao gồm cả hai mặt định lượng và định tính. Dù chúng ta biết rất ít về điều này, nhưng chúng ta có thể nhận ra rằng các nhà quản trị phải đồng thời là giám đốc của những chuyên viên và là người chịu trách nhiệm tổng hợp tri thức từ nhiều lĩnh vực khác nhau – có thể gọi là tri thức ở dạng số nhiều (knowledges). Tình thế này thực sự là mối đe dọa cho các nhà quản trị truyền thống, những người chỉ biết khoa trương mớ kiến thức sách vở mỗi khi đề cập tới vấn đề trí tuệ, những người chỉ biết lo lắng về việc sa vào tính toán tài chính thiệt hơn trong việc đi tìm sự tôn trọng trong lĩnh vực chuyên môn của họ. Nhưng trong thế giới hậu tư bản chủ nghĩa, những trí thức sách vở và những người ít học hơn phải chơi cùng với nhau trong một đội.

Điều đó nghe có vẻ khá dân chủ. Liệu xã hội hậu tư bản chủ nghĩa dựa vào tri thức hơn tư bản sẽ trở thành một thứ chủ nghĩa bình quân?

Không. Các từ trên đều bỏ sót điểm mấu chốt. Dân chủ thể hiện một tổ chức có phạm vi hẹp về chính trị và luật pháp. Hay tôi cũng không sử dụng từ thông dụng "tham gia". Nhưng tệ hơn nữa là khái niệm trao quyền. Đó không phải là bước đi tốt để hướng tới việc tách quyền lực ra khỏi cấp quản lý cao nhất và đặt xuống cấp dưới cùng. Đó vẫn là quyền lực. Để xây dựng một tổ chức hoàn thiện, bạn phải thay thế quyền lực bằng trách nhiệm.

Nhân nói về ngôn ngữ, tôi cảm thấy không thoải mái khi dùng từ nhà quản lý bởi nó ám chỉ cả những người bị quản lý, hay cấp dưới. Tôi nhận ra mình thường xuyên dùng từ người thi hành hơn, vì nó ngầm chỉ trách nhiệm đối với một lĩnh vực, mà không nhất thiết phải thống trị hay chi phối người khác. Từ sếp (cấp trên) xuất hiện trong Chiến tranh Thế giới II hữu ích trên phương diện nó có thể được sử dụng để gợi ý tới vai trò của những người

tư vấn dày dạn kinh nghiệm, người có thể ủng hộ bạn bằng một quyết định. Những tổ chức mới phải phát triển ngoài mối quan hệ phân cực cấp trên/cấp dưới và hướng tới mối quan hệ người bảo trợ và tư vấn. Trong những tổ chức truyền thống – tổ chức của 100 năm vừa qua – bộ khung hay cấu trúc nội bộ là sự kết hợp của thứ bậc và quyền lực. Trong các tổ chức đang nổi lên, đó phải là sự kết hợp giữa hiểu biết lẫn nhau và trách nhiệm đối với nhau.

- Xuất bản lần đầu Tháng 5 & 6 năm 1993